

# ارائه چارچوب مفهومی از نقش یکپارچگی رفتاری تیم‌های مدیریت ارشد سازمان‌های فناوری محور در ایجاد دوسوتوانی سازمانی

■ یعقوب ممبینی<sup>+</sup>\*

کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه گیلان  
رشت، کیلومتر ۵ جاده تهران، پردیس دانشگاه گیلان،  
دانشکده ادبیات و علوم انسانی

■ محمود مرادی<sup>۱</sup> و مصطفی ابراهیم پور<sup>۲</sup>

استادیار گروه مدیریت، دانشگاه گیلان  
رشت، کیلومتر ۵ جاده تهران، پردیس دانشگاه گیلان،  
دانشکده ادبیات و علوم انسانی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۷/۱۳ و تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۹/۳۰

## چکیده

دوسوتوانی سازمانی ترکیبی از اکتشاف و بهره‌برداری است که رفتار سازمان‌ها را در رسیدن به سطح بالایی از بهره‌برداری و اکتشاف توصیف می‌کند. دوسوتوانی سازمانی به سازمان‌های فناوری محور اجازه می‌دهد که در مدیریت خواسته‌های سازمانی امروز کارا باشند، در حالی که انعطاف‌پذیری موردنیاز برای انطباق با چالش‌ها و فرصت‌های جدید را در محیط به دست آورند. تیم‌های مدیریت ارشد سازمان‌های فناوری محور به‌عنوان تصمیم‌گیرندگان نهایی در سازمان، نقش اصلی را در ایجاد دوسوتوانی سازمانی اجرا می‌کنند. یکپارچگی رفتاری تیم‌های مدیریت ارشد این سازمان‌ها که بیانگر تعاملات جمعی اعضای تیم مدیریت ارشد سازمان است، حرکت سازمان به سمت دوسوتوانی و به دست آوردن عملکرد سازمانی بهینه را تسهیل می‌کند. هدف این مقاله، ارائه چارچوبی مفهومی از نقش یکپارچگی رفتاری تیم‌های مدیریت ارشد سازمان‌های فناوری محور در ایجاد دوسوتوانی سازمانی است. در این مقاله، از لحاظ روش پژوهش در جمع‌آوری مطالب، از روش کتابخانه‌ای، اسنادی و توصیفی برای تبیین موضوعات بهره‌برده شده و به بررسی ارتباط بین یکپارچگی رفتاری تیم‌های مدیریت ارشد سازمان‌های فناوری محور و ایجاد دوسوتوانی سازمانی پرداخته شده است. سپس به روش اکتشافی، چارچوبی مفهومی از نقش یکپارچگی رفتاری تیم‌های مدیریت ارشد سازمان‌های فناوری محور در ایجاد دوسوتوانی سازمانی ارائه شده است.

**واژگان کلیدی:** یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد، دوسوتوانی سازمانی، عملکرد سازمانی، سازمان‌های فناوری محور.

\* عهده دار مکاتبات

+ شماره نمابر: ۰۱۳۳۳۶۹۰۴۴۷ و آدرس پست الکترونیکی: Yaghoob.yml367@yahoo.com

۱ شماره نمابر: ۰۱۳۳۳۶۹۰۴۴۷ و آدرس پست الکترونیکی: Mahmoudmoradi@gmail.com

۲ شماره نمابر: ۰۱۳۳۳۶۹۰۴۴۷ و آدرس پست الکترونیکی: Guilan.st@gmail.com

## ۱- مقدمه

امروزه با توجه به وجود بازار رقابتی شدید و لزوم رقابت با کشورهای توسعه یافته، نیاز به پذیرش و استفاده از فناوری‌های جدید به شدت احساس می‌شود. در دنیای امروز، صنایع باید همگام با تحولات فناوری حرکت کنند. سازمان‌های فناوری محور برای تضمین موفقیت خود در آینده باید به دقت تحولات محیط در حال تغییر را رصد کنند تا بتوانند با کشف به موقع آنها عکس‌العمل‌هایی شایسته از خود بروز دهند. سازمان‌های فناوری محور 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<sup>۳</sup> برای متناسب شدن با محیط پرتلاطم در جهت حفظ مزیت رقابتی، یکی از چالش‌های اساسی فراروی مدیران ارشد سازمان‌های فناوری محور است. دستیابی و رسیدن به دوستوانی سازمانی پیچیده و دشوار است؛ بنابراین درک اینکه چه چیزی حرکت-دهنده سازمان برای دوستوان شدن است، به مسئله مهمی تبدیل شده است. به طور خاص محققان اذعان دارند که یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد<sup>۴</sup> باید نقش کلیدی را در توانمند کردن و توسعه دادن شرایط موردنیاز برای دوستوانی سازمانی اجرا کند [۱ و ۲]. هامبریک و ماسون<sup>۵</sup> (۱۹۸۴)، استدلال می‌کنند که تیم مدیریت ارشد و اعضای آن واسطه بین سازمان‌ها و محیط هستند و بر روی سازمان تأثیر می‌گذارند. هسته نظریه چشم‌انداز سلسله‌مراتب ارشد<sup>۶</sup> اعتقاد دارد که نتایج سازمانی یک بازتاب از ویژگی‌ها و اقدامات یک گروه کوچک از مدیران در بالای سازمان است [۳]. تحقیقات نشان می‌دهد که تیم‌های مدیریت ارشد جهت‌گیری دوستوان را از طریق فرآیند تصمیم‌گیری تحت تأثیر قرار می‌دهند. تیم‌های مدیریت ارشد در تخصیص منابع، تصمیمات و طراحی سازمانی درگیر می‌شوند و بین نتایج کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان تعادل ایجاد می‌کنند [۲]. تاشمن و اریلی<sup>۷</sup> (۱۹۹۷)، پیشنهاد دادند که دوستوانی به صورت وسیعی توسط تیم‌های مدیریت ارشد هدایت می‌شود. فرآیندهای داخلی، تیم مدیریت ارشد را در اداره کردن مقدار زیادی از اطلاعات و متغیرهای تصمیم که با تعارض و ابهام سروکار دارند، کمک می‌نماید [۴]. اما آنها به طور دقیق ماهیت فرآیندهای تیم مدیریت

ارشد را معین نکردند. تحقیق بر روی دوستوانی سازمانی، تلاش اندکی را به سمت کشف نقش تیم‌های مدیریت ارشد در توانمند کردن و ایجاد دوستوانی سازمانی جهت داده است [۱].

همان‌طور که مطالعات مختلف در زمینه دوستوانی سازمانی نشان می‌دهد، اگر سازمان‌ها به سازمان‌های دوستوانی تبدیل شوند، یعنی در قابلیت‌های بهره‌برداری و اکتشاف موفق باشند، بهتر عمل خواهند کرد و به بهترین سطح عملکرد، توان رقابتی و بقای طولانی‌مدت دست خواهند یافت. تیم‌های مدیریت ارشد در سازمان‌های دوستوان، 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 سازمان برای ایجاد یکپارچگی و ارزش کمک‌کننده بین فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری و دستیابی به دوستوانی سازمانی و عملکرد عالی است [۵].

انجام مطالعات در زمینه یکپارچگی رفتاری تیم‌های مدیریت ارشد سازمان‌های فناوری محور و نقش آنها در ایجاد دوستوانی سازمانی برای رشد و پیشرفت این سازمان‌ها لازم و ضروری است؛ زیرا که این سازمان‌ها از جمله سازمان‌های بی‌همتایی است که نوع نگاه و رویکرد رهبری و مدیریت ارشد آنها در امور جامعه و همچنین کارکردهای ساختاری و توانمندی‌های آنها، نقش تعیین‌کننده‌ای در کیفیت زندگی مردم ایفا می‌کند؛ همچنین با توجه به اینکه دانش ما درباره اینکه چگونه یکپارچگی رفتاری تیم‌های مدیریت ارشد سازمان‌های فناوری محور به طراحی و شکل دادن دوستوانی سازمانی کمک می‌کند، اندک است؛ هدف از این پژوهش، ارائه چارچوب مفهومی از نقش یکپارچگی رفتاری تیم‌های مدیریت ارشد سازمان‌های فناوری محور در ایجاد دوستوانی سازمانی است. در این مقاله پس از مقدمه، ابتدا تیم مدیریت ارشد، یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و ابعاد آن و دوستوانی سازمانی تشریح گردیده و پس از مرور پیشینه مطالعات و پژوهش‌های انجام‌شده، چارچوب مفهومی پژوهش ارائه و در نهایت بحث و نتیجه‌گیری از موضوع بیان شده است.

## ۲- تیم مدیریت ارشد

منظور از تیم مدیریت ارشد<sup>۸</sup> سازمان‌های فناوری محور مدیرعامل و مدیران ارشد اجرایی سازمان است که نقش کلیدی در جهت‌گیری عملی و راهبردی سازمان دارند [۶]. اعضای تیم مدیریت ارشد سازمان توسط مدیرعامل شناسایی و تعیین

3 Organizational Ambidexterity

4 Top Management Team Behavioral Integration

5 Hambrick &amp; Mason

6 Upper Echelons Theory

7 Tushman &amp; O'Reilly

8 Top Management Team (TMT)

می‌شوند. مدیران ارشد که شامل مدیران رده بالا (که از عناوین مشابهی مانند رئیس، مدیرعامل، مدیران اجرایی، معاونان اجرایی و ... استفاده می‌کنند) می‌باشند که مسئولیت کل سازمان را بر عهده دارند. تصمیماتی که این مدیران اتخاذ می‌کنند، همه افراد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد که البته مسئولیت شکست یا موفقیت سازمان نیز بر عهده آنهاست.

تیم‌های مدیریت ارشد، کلیدی برای موفقیت راهبردی سازمان‌های فناوری محور هستند. تیم‌های مدیریت ارشد سازمان‌ها تطبیق‌پذیری عملکرد بلندمدت و کوتاه‌مدت را از طریق طراحی تصمیمات سازمانی و تخصیص منابع متعادل می‌کنند [۲]. تیم مدیریت ارشد سازمان در طی زمان، چنان مفید است که ارزش‌ها، صلاحیت، اخلاقیات و خصوصیات منحصر به فرد آنها، در نهایت در سراسر سازمان منعکس می‌شود. این توانایی اعمال قدرت و نفوذ در سرتاسر سازمان، تیم مدیریت ارشد را به عنصری کلیدی در موفقیت سازمان مبدل می‌سازد.

نظریه چشم‌انداز سلسله‌مراتب ارشد نشان می‌دهد که تیم مدیریت ارشد ویژگی‌های منحصر به فردی نسبت به دیگر گروه‌ها در سازمان دارد. اعضای تیم مدیریت ارشد درگیر در وظایف و مسئولیت‌های محوله هستند و به‌طور مستقل به‌عنوان عضوی از تیم تصمیم‌گیری سازمان هستند [۷]. هامبریک (۱۹۹۴)، استدلال می‌کند که فرآیند تیم مدیریت ارشد متمایز از فرآیندهای گروه در سطوح سازمان و بخش‌ها است؛ زیرا اعضای تیم مدیریت ارشد با سطح بالایی از مسئولیت‌های کاری مرتبط با سازمان، ارتباط با مدیران ارشد دیگر و وابستگی مدیران ارشد به یکدیگر در تصمیم‌گیری‌های ارشد سازمان سروکار دارند. آنها به‌صورت فردی به‌عنوان مدیران ارشد و به‌صورت مستقل به‌عنوان اعضای تیم تصمیم‌گیری ارشد سازمان هستند [۸]. همچنین یک تیم، تعداد کوچکی از افراد با مهارت‌های تکمیلی است که آنها با یک هدف مشترک متعهد هستند و پس از تعیین اهداف عملکرد، در جهت دستیابی به اهداف مذکور تلاش می‌نمایند. درحالی‌که یک گروه مشتمل بر دو یا چند نفر است که در تعامل با هم واکنش نشان می‌دهند و هر شخصی از دیگری تأثیر می‌پذیرد. بر این اساس، تیم با گروه تفاوت دارد. در یک تیم هم‌افزایی مثبت وجود دارد و مهارت‌های افراد، مکمل یکدیگر است؛ درحالی‌که در یک گروه چنین نیست [۹]. یک تیم مدیریت ارشد اثربخش در سازمان‌های فناوری محور، از مقدار زیادی از اطلاعات استفاده می‌کند؛ اعضای آن با یکدیگر در تعامل هستند؛ اتکا به گسترش دارند؛ اطلاعات واقعی در زمان مناسب را دارند و از مهارت‌های سیاسی که باعث تعارض و از بین بردن زمان می‌شود، دوری می‌کنند.

نظریه چشم‌انداز سلسله‌مراتب ارشد [۳] بیان می‌کند که مدیران ارشد اجرایی نقش مهمی را در موقعیت‌ها و راهبردهای سازمانی اجرا می‌کنند. ویژگی‌های مدیران ارشد و تیم‌های مدیریتی، پویایی‌ها را درون تیم مدیریت ارشد شکل می‌دهند که بر نتایج و فرآیندهای سازمانی تأثیر می‌گذارد.

## ۲-۱- یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد

براساس پژوهش هامبریک و ماسون (۱۹۸۴)، که اثر ویژگی‌ها و کارکردهای تیم مدیریت ارشد بر روی رفتار و نتایج سازمانی را بررسی کردند، محققان راهبرد و سازمان 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. نتیجه تلاش شایان توجه آنها، هدایت جریانی از پژوهش‌ها به سمت رقابت‌پذیری، طرز به‌کارگیری و تمایل به توسعه راهبرد، تغییر راهبردی و تعهد به نوآوری میان اعضای تیم مدیریت ارشد سازمان‌ها بود. بررسی پژوهش‌ها در زمینه تیم مدیریت ارشد نشان می‌دهد که تلاش‌های زیادی برای درک بهتر فرآیند تیم مدیریت ارشد و پویایی‌هایی همچون یکپارچگی اجتماعی [۱۰]، توافق و رضایت عمومی [۱۱]، فراوانی و کیفیت ارتباطات [۱۰] و وابستگی [۱۲] در بین اعضای تیم مدیریت ارشد انجام شده است.

اخیرا محققان به تمرکز بر پیشینه و نتایج فرآیندهای داخلی تیم مدیریت ارشد پرداخته‌اند. هامبریک و همکاران (۱۹۹۸)، پیشنهاد می‌کنند که فرآیندهای وظیفه‌ای و اجتماعی تیم مدیریت ارشد باید از نو طرح‌ریزی شود و در همه مفهوم‌ها، از یکپارچگی رفتاری، به‌عنوان یک فراساختار 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 [۱۳].

یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد اثر فرآیندهای سازمانی را بر روی نتایج نشان می‌دهد. هامبریک و همکاران (۱۹۹۸)، گزارش کردند که یکپارچگی رفتاری، اعضای تیم مدیریت ارشد را توانمند می‌کند که بینش و دانش خود را یکپارچه کنند و قابلیت‌های اصلی سازمان را ایجاد کنند، به‌خوبی در برابر افزایش نیازها عکس‌العمل نشان دهند و راهبرد سازمان خود را توسعه دهند [۱۳]. یکپارچگی رفتاری در رابطه با عملکرد تیم‌های مدیریت ارشد سازمان‌های فناوری محور بسیار مهم است؛ زیرا که تیم‌های مدیریت ارشد سازمان‌های فناوری محور با تغییرات غیرمنتظره و سریع محیطی روبه‌رو می‌شود و باید توانایی روبه‌رو

شدن با این تغییرات را داشته باشد.

هامبریک و همکاران (۱۹۹۶)، دریافتند که پذیرش چالش‌های خارجی در زمان مناسب، هنگامی که یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد پایین باشد، دشوار است [۱۴]. یکپارچگی رفتاری تیم‌های مدیریت ارشد سازمان‌های فناوری محور به ایجاد یک جوی از اعتماد و عمل متقابل کمک می‌کند و به تولید تصمیم‌گیری‌های باکیفیت‌تری نسبت به یکپارچگی رفتاری کمتر منجر می‌شود.

با بررسی پژوهش‌های انجام‌شده، محققان داشتن دیدگاه مشترک<sup>۹</sup> [۵، ۸ و ۱۵]، یکپارچگی اجتماعی<sup>۱۰</sup> [۵ و ۱۶] و اعتماد<sup>۱۱</sup> [۱۵] را به‌عنوان ابعاد یکپارچگی رفتاری تیم‌های مدیریت ارشد بیان می‌کند.

### ۲-۱-۱- دیدگاه مشترک

دیدگاه مشترک تیم مدیریت ارشد مظهر اهداف جمعی و آرمان‌های اعضای تیم مدیریت ارشد است که مسیر توسعه برای آینده سازمان را بیان می‌کند [۱۷]. مجموعه مشترک از اهداف و ارزش‌ها، یک جهت‌گیری راهبردی مشترک را فراهم می‌کند که باعث بهبود منافع متضاد و اختلاف‌نظرها می‌شود. دیدگاه مشترک می‌تواند اثرات نامطلوب و دیدگاه‌های متعارض را بین مسئولیت‌های اعضای تیم مدیریت ارشد نادیده بگیرد [۱۸] و از تبدیل تیم مدیریت ارشد به ساختارهای پراکنده جلوگیری کند. در مقابل، فقدان ارزش‌های مشترک می‌تواند منجر به بی‌اعتمادی و بدگمانی در بین اعضای تیم مدیریت ارشد شود و در سراسر سازمان یک تصویر نامطلوبی از ویژگی‌های مشترک، مهارت‌های متنوع ترکیبی و اقتباسی، توانایی‌ها و دیدگاه‌ها در واحدهای مختلف سازمانی را ایجاد کند. از این‌رو، اهداف و ارزش‌های مشترک در سازمان‌های فناوری محور، اعضای تیم مدیریت ارشد را برمی‌انگیزاند که فرصت‌هایی را برای تبادل منابع و ترکیب واحدهای مختلف ایجاد کنند. به عبارت دیگر، هنگامی که دیدگاه مشترک در سراسر تیم‌های مدیریت ارشد سازمان‌های فناوری محور تصدیق شد، اعضای تیم مدیریت ارشد تمایل به در نظر گرفتن و ترکیب نظرات مخالف خود در مسائل تاکتیکی سازمان دارند. دیدگاه مشترک مظهر وجود ایده‌های مشترک، تعهد و فداکاری در بین اعضای تیم‌های مدیریت ارشد سازمان‌های فناوری محور جهت دستیابی به اهداف سازمانی است.

در سازمان‌های فناوری محور یک دیدگاه مشترک به‌وسیله شناسایی، کسب و ترکیب دیدگاه‌های متفاوت به دست می‌آید. دیدگاه مشترک تیم‌های مدیریت ارشد سازمان‌های فناوری محور می‌تواند سوءتفاهمات را در بین اعضای تیم مدیریت ارشد محدود کند و فرصت‌ها را برای تبادل ایده‌ها افزایش دهد. داشتن دیدگاه مشترک می‌تواند به درک جمعی تیم‌های مدیریت ارشد این سازمان‌ها کمک کند و اثرات منفی بالقوه ناهمگونی تیم مدیریت ارشد، مانند تعارضات بین فردی و طبقه‌بندی‌های اجتماعی را بهبود بخشد.

### ۲-۱-۲- یکپارچگی اجتماعی

یکپارچگی اجتماعی تیم مدیریت ارشد یک پدیده چندوجهی است که منعکس‌کننده جاذبه گروه، رضایت با دیگر اعضای گروه و تعامل اجتماعی در میان اعضای گروه است [۱۹]. 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 به‌طور 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 [۵].

اعضای تیم‌های یکپارچه‌شده اجتماعی در سازمان‌های فناوری محور، کارایی بیشتری در هماهنگی وظایف نشان می‌دهند. از اعضای تیم‌های ارشد یکپارچه‌شده اجتماعی، انتظار می‌رود که سخت‌تر کار کنند تا فرصت‌های جدید را برای سازمان شناسایی کنند [۱۰]. یکپارچگی اجتماعی، همکاری در حل مشکلات که مبتنی بر تعاملات اجتماعی و اعتماد بین اعضای تیم‌های مدیریت ارشد سازمان‌های فناوری محور است را افزایش می‌دهد. چنین تعاملات و اعتمادی، مدیران ارشد سازمان‌های فناوری محور را توانمند می‌کند که به بیان و توسعه استدلال‌های مؤثرتر بپردازند و درک واقعی از اولویت‌های کلیدی در تیم‌های ارشد ایجاد کنند. یکپارچگی اجتماعی تیم‌های مدیریت ارشد سازمان‌های فناوری محور، عادی‌سازی امور را با توجه به برنامه‌های راهبردی متناقض فراهم می‌کند و اعتمادبه‌نفس معاونت‌های ارشد اجرایی را برای درگیر شدن در دیدگاه‌های مخالف افزایش می‌دهند.

### ۲-۱-۳- اعتماد

توجه به مفهوم اعتماد در مدیریت، از دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ شروع شد و در طول چند دهه گذشته از زوایا و رویکردهای مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است. پژوهش‌های اولیه مربوط به اعتماد، به‌طور عمده در حوزه‌های روانشناسی و جامعه‌شناسی

9 Shared Vision  
10 Social Integration  
11 Trust

### ۳- دوستوانی سازمانی

کلمه دوستوانی از دو واژه لاتین Ambi به معنای دوسو (دوسومت) و Dexterity به معنای چیرگی و مهارت (چابکی) تشکیل شده است. در سطح روانشناسی و رفتاری، افرادی که توانایی استفاده از هر دو دست خود با مهارت‌های مساوی را دارا می‌باشند، افرادی دوستوان نامیده می‌شوند [۲۳]. دانکن<sup>۱۳</sup> (۱۹۷۶)، برای اولین بار از ساختار دوستوان به‌عنوان راهی برای توصیف یک ساختار دوگانه استفاده کرد. مارچ<sup>۱۴</sup> (۱۹۹۱)، یادگیری سازمانی را در قالب یادگیری اکتشافی و بهره‌بردار مطرح نمود که نقطه شروع پژوهش‌های زیادی در زمینه یادگیری شد. بیست سال بعد، تاشمن و اریلی (۱۹۹۶)، در مقاله‌ای به بررسی اینکه چگونه سازمان‌ها می‌توانند فرآیند تغییر تکاملی و تغییر انقلابی را اداره کنند، تمرکز کردند. گیسون و بیرکین شاو<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۴)، بر روی دوستوانی زمینه‌ای تمرکز کردند و در مقاله‌ای به بررسی دوستوانی در سطح فردی و منابع انسانی سازمان پرداختند. اخیراً محققان در رشته‌هایی همچون اقتصاد، مدیریت، نظریه سازمان و مدیریت راهبردی پذیرفته‌اند که دوستوانی به‌عنوان یک استعاره در توصیف قابلیت‌های سازمان به‌کار گرفته می‌شود [۴ و ۲۴].

محققان سیر مراحل توسعه و مفهوم‌سازی دوستوانی را در سه مرحله می‌دانند. مرحله اول را تعریف این مفهوم بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۵ می‌دانند. مقالات نویسندگانی همچون تاشمن و اریلی (۱۹۹۶)، آلدرد<sup>۱۶</sup>، گلدافتاس<sup>۱۷</sup> و لوین<sup>۱۸</sup> (۱۹۹۹)، گیسون و بیرکین شاو (۲۰۰۴)، هی و ونگ<sup>۱۹</sup> (۲۰۰۴) مقالات مهمی بودند که به ایجاد ادبیات نظری و به‌منظور گسترش این مفهوم نگاه‌شده شدند. مرحله دوم را مرحله رشد این مفهوم در سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۰۹ می‌دانند که نویسندگان و محققان به بررسی نتایج و پیامدها و پیشینه آن در سازمان‌ها و همچنین نقش واسطه یا تعدیل‌گری و سطح تجزیه و تحلیل آن پرداخته‌اند. مرحله سوم را مرحله تثبیت و تقویت مفهوم دوستوانی می‌دانند که از سال ۲۰۰۹ تاکنون است. در این مرحله نقش‌های اضافی دوستوانی، عوامل ایجادکننده دوستوانی و موضوعات مختلف دیگر مورد بررسی قرار گرفت [۲۵].

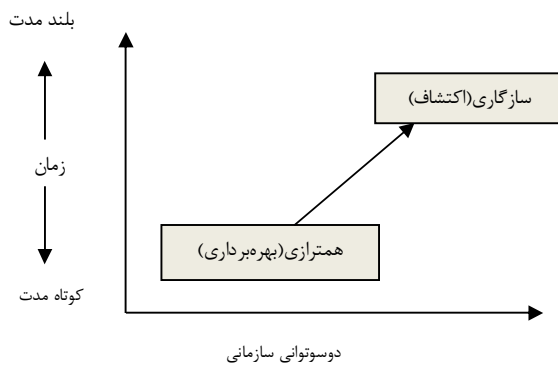
انجام گرفته است. پژوهش‌های مدیریتی از اواسط دهه ۱۹۸۰ با تأکید بر روابط فردی بین خریدار و فروشنده آغاز شد. اعتماد عموماً اشاره به وابستگی به‌راستی، توانایی یا ویژگی یک شخص یا چیز دیگری دارد. به‌عبارت‌دیگر، بدین معنی است که اعتمادکننده مایل است حتی زمانی که نتایج آن فوراً قابل مشاهده نباشد، به تصمیم اعتمادشونده متکی باشد [۲۰]. شاکلی-الاباک و همکاران<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۰)، در تعریف اعتماد سازمانی عنوان می‌کنند که اعتماد سازمانی، ادراکات فردی مثبتی است که افراد درباره محتوا و رفتارهای اعضای سازمان دارند و بر پایه نقش‌ها، ارتباطات، تجارب و وابستگی‌های سازمانی شکل می‌گیرد. زمانی که افراد در مورد یکدیگر چیزهایی می‌آموزند، سطح اعتماد تغییر می‌کند که بدین معنی می‌باشد که اعتماد باید به‌عنوان یک پدیده پویا دیده شود نه یک پدیده ایستا و تکامل آن مبتنی بر ادراکات در مورد ویژگی‌های شخصی اعتمادشونده است [۲۱].

اعتماد اشاره به انتظارات مثبت درباره کیفیت روابط بین اعضای تیم مدیریت ارشد دارد [۱۷]. مدیران ارشد اجرایی معتقدند که اعضای تیم مدیریت ارشد باید رفتار سودمندی داشته باشند و نه رفتار فرصت‌طلبانه. پژوهش‌های مختلف نشان - دهنده این است که اعتماد نه تنها می‌تواند جریان دانش و به اشتراک‌گذاری اطلاعات را تسهیل کند بلکه می‌تواند احساسات منفی و یا درگیری در تیم را نیز کاهش دهد [۱۵]. کارکردها، دیدگاه‌ها و تجربیات مختلف تیم مدیریت ارشد برای تقویت شکل‌های شناختی تناقض سودمند است اما ممکن است زمانی که اعضای تیم مدیریت ارشد اجازه به اشتراک‌گذاری اطلاعات درست و واقعی را در داخل تیم مدیریت ارشد ندهند منافع حاصل از یکپارچگی تیم مدیریت ارشد سرکوب گردد [۲۲]. اعتماد یک پدیده حساس و شکننده است که برای به وجود آمدن آن زمان زیادی طول می‌کشد ولی به راحتی می‌توان آن را از بین برد و دستیابی مجدد به آن کار چندان ساده‌ای نیست. هنگامی که روابط اعتماد در بین اعضای تیم‌های مدیریت ارشد سازمان‌های فناوری محور توسعه یابد، مدیران ارشد اجرایی تشویق به اشتراک‌گذاری و تبادل اطلاعات و دانش در سازمان می‌شوند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد در سازمان‌هایی که روابط مبتنی بر اعتماد در سطح بالایی وجود دارد، افراد تمایل زیادی برای تبادل اجتماعی و تعامل همکارانه دارند.

13 Duncan  
14 March  
15 Gibson & Birkinshaw  
16 Alder  
17 Goldoftas  
18 Levine  
19 He & Wong

12 Shockley-Zalabak et al

اما می‌توان حداکثر زمان رسیدن به هر دو را سریع‌تر کرد [۳۱]. نمودار شماره یک به خوبی ابعاد دوسوتوانی را در بعد زمان به تصویر می‌کشد.



نمودار ۱: دوسوتوانی از لحاظ بعد زمانی [۲۳]

### ۳-۱- دوسوتوانی سازمانی به‌عنوان قابلیت پویا برای سازمان‌های فناوری محور

اگرچه تعدادی از چارچوب‌های نظری برای توضیح دوسوتوانی مورد استفاده قرار می‌گیرد، اما از دیدگاه اریلی و تاشمن (۲۰۱۳)، دیدگاه مناسبی که از طریق آن نگرش دوسوتوانی حفظ می‌شود، قابلیت‌های پویاست [۳۲]. قابلیت‌های پویا<sup>۲۲</sup> به‌صورت توانایی سازمان برای یکپارچه کردن، ساختن و پیکربندی مجدد قابلیت‌های داخلی و خارجی برای دستیابی به تغییرات سریع محیطی تعریف شده است [۳۳]. همچنین در تعریفی دیگر، به‌صورت توانایی یک سازمان برای خلق هدف-مندی، گسترش و یا تعدیل کردن منابع پایه تعریف شده است [۳۴]. قابلیت‌های پویا همانند اظهارنامه‌ها، در تصمیم‌گیری مدیران ارشد سازمان‌های فناوری محور، به یک سازمان در تخصیص دهی مجدد و پیکربندی جدید سازمانی کمک می‌کند. دوسوتوانی سازمانی به‌عنوان قابلیت پویا، مجموعه شیوه‌هایی را برای سازمان‌های فناوری محور در جهت به دست آوردن فرصت‌های جدید از طریق تخصیص مجدد منابع سازمانی ارائه می‌کند و باعث ایجاد مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمانی می‌شود.

### ۴- پیشینه پژوهش

تا قبل از سال ۱۹۹۶ دوسوتوانی سازمانی توجه محققان را به خود جلب نکرده بود؛ اما با مطرح شدن این مفهوم توسط تاشمن

دانکن در تعریف دوسوتوانی بر نیاز سازمان‌ها جهت توسعه ترتیبات ساختاری دوگانه برای مدیریت نوآوری تمرکز کرد [۲۶]. مارچ معتقد است که بهره‌برداری<sup>۲۰</sup> و اکتشاف<sup>۲۱</sup> دو فعالیت یادگیری متفاوتند و سازمان توجه و منابع خود را بین این دو تقسیم می‌کند. سازمان باید به‌طور همزمان با اکتشاف و بهره‌برداری هم‌تراز باشد [۲۷]. گیسون و بیرکین شاو (۲۰۰۴)، دوسوتوانی را یک توانایی سازمانی در همسویی و کارایی در پاسخ به تقاضاها و همزمان سازگاری با تغییرات در محیط تعریف می‌کنند [۲۸]. در مجموع، سازمان دوسوتوان به‌سازمانی گفته می‌شود که به‌طور همزمان توانایی تمرکز بر مسئولیت‌های فعلی (بهره‌برداری) را به‌خوبی فرصت‌های آینده (اکتشاف) به‌عنوان کلیدی برای بقا و مزیت رقابتی سازمان برای نوآوری، کارآفرینی و رقابت‌پذیری دارا است [۲۹].

سازمان‌های فناوری محور می‌توانند با فعالیت‌هایی که کارایی را افزایش می‌دهد، خود را هم‌تراز کنند. چنین رفتارهایی که بر روی کاهش هزینه‌ها، افزایش کیفیت و ... برای بهبود عملکرد جاری سازمان تمرکز می‌کند، بهره‌برداری نامیده می‌شود. از طرف دیگر، سازمان‌های فناوری محور می‌توانند بر روی فعالیت‌هایی که انعطاف‌پذیری را افزایش می‌دهد، تمرکز کنند که اکتشاف نامیده می‌شود و اشاره به تمرکز بر روی نوآوری و رشد، کسب فرصت‌ها برای اطمینان از اثربخشی آینده و ... دارد. سازمان‌ها تمایل دارند که منابع خود را بین اکتشاف و بهره‌برداری تقسیم کنند. به‌عبارتی دیگر، اکتشاف اشاره به توصیف کردن رفتار سازمان به‌وسیله افزایش متفاوت فعالیت‌ها، پژوهش، کشف، آزمایش، ریسک‌پذیری و نوآوری دارد درحالی‌که بهره‌برداری به‌وسیله کاهش تفاوت‌ها، حل مسائل منظم، پایش، اجرا و کارآیی مشخص می‌شود [۲۷].

اکتشاف و بهره‌برداری اساساً دو فعالیت سازمانی مجزا است که باید به‌صورت کاملاً همزمان پیگیری شود تا سازمان به مزیت رقابتی و بقای طولانی‌مدت دست یابد. پژوهش‌ها بر روی دوسوتوانی سازمانی نشان می‌دهد که توانمندی سازمان در اکتشاف و بهره‌برداری، توانایی سازمان را افزایش می‌دهد. هی و ونگ (۲۰۰۴)، دریافتند که سازمان‌هایی که به دنبال راهبرد نوآوری بهره‌بردار و اکتشافی هستند، از نرخ رشد بالاتری نسبت به دیگر سازمان‌ها برخوردار هستند [۳۰]. در کل دستیابی به دوسوتوانی در سطوح یکسان اکتشاف و بهره‌برداری آسان نیست؛

20 Exploitation

21 Exploration

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 و دوستوانی سازمانی در رابطه بین یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و عملکرد سازمانی تأثیرگذار است [۱]. بکمن<sup>۲۷</sup> (۲۰۰۶)، با مطالعه طولی از ۱۴۱ شرکت سرمایه‌گذاری با فناوری بالا در دره سیلیکون کالیفرنیا<sup>۲۸</sup>، با استفاده از داده‌های آرشویی، پیمایشی و مصاحبه در طول ۱۳ سال به این نتیجه دست‌یافت که شرکت‌های دوستوان با تیم‌های مدیریت ارشد وابستگی دارند. پیگیری همزمان اکتشاف و بهره‌برداری نیازمند تیم‌های مدیریتی است که اعضای مشترک و وابستگی‌های منحصربه‌فرد را ترسیم می‌کند [۳۷]. جانسن و همکاران<sup>۲۹</sup> (۲۰۰۸)، به بررسی رابطه بین ویژگی‌های تیم مدیریت ارشد و رفتار رهبری در تطبیق دادن منافع متعارض در بین اعضای تیم مدیریت ارشد و دوستوانی سازمانی پرداختند. آنها ۸۹ شعبه از شرکت‌های خدماتی مالی یک شرکت بزرگ خدمات مالی اروپایی در هلند و ۳۰۵ تیم مدیریت ارشد از این شعبه‌ها را مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های آنها نشان داد که دیدگاه مشترک تیم ارشد و پاداش‌های احتمالی تیم ارشد با توانایی ترکیب سطح بالایی از اکتشاف و بهره‌برداری مرتبط است. علاوه بر این، مطالعه آنان نشان داد که رهبری تحول‌گرای مدیران اجرایی ویژگی‌های تیم ارشد را در سازمان‌های دوستوان افزایش می‌دهد [۵].

#### ۵- مدل مفهومی پژوهش

دستیابی و رسیدن به دوستوانی سازمانی پیچیده و دشوار است؛ بنابراین درک اینکه چه چیزی حرکت دهنده سازمان برای دوستوان شدن است به یک مسئله مهمی تبدیل شده است. شناسایی عوامل مؤثر بر دوستوان کردن سازمان‌های فناوری محور، برای بهبود عملکرد آنها نقش مهمی دارد. میزان موفقیت سازمان‌های فناوری محور به توانایی‌های مهارتی آنها در پیش-بینی و مواجه با چالش‌های آتی صنایع و سرعت بروز واکنش‌های سنجیده در ارائه راه‌حل‌های فناورانه بستگی دارد. این سازمان‌ها همچون صنایع خودروسازی، شرکت‌های سازنده گوشی همراه، شرکت‌های نرم‌افزاری و صنایع رایانه‌ای و ... باید همواره نگاهی به فعالیت‌های جاری (بهره‌برداری) و چشمی به محیط

و اریلی، مفهوم دوستوانی سازمانی در پژوهش‌های انجام‌شده در خصوص سازمان بیشتر مورد توجه قرار گرفته است؛ به طوری که از سال ۲۰۰۴ به بعد مقالات زیادی در این زمینه توسط محققان به رشته تحریر درآمده است. بیرکین شاو و گاپتا<sup>۳۳</sup> (۲۰۱۳)، در یک مقاله فرا تحلیل<sup>۳۴</sup> به بررسی مقالات انجام‌شده در زمینه دوستوانی از سال ۱۹۹۶ تا سال ۲۰۱۲ پرداخته‌اند. آنها نشان داده‌اند که از سال ۲۰۰۴ به بعد، تحقیقات در زمینه دوستوانی افزایش پیدا کرده است [۳۵].

ممبینی<sup>۱۳۹۳</sup>، به بررسی نقش یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و دوستوانی سازمانی بر روی عملکرد شرکت‌های تولیدی پرداخت. او با تجزیه و تحلیل داده‌هایی از ۱۷۸ نفر از اعضای تیم مدیریت ارشد ۴۷ شرکت تولیدی دریافت که دوستوانی سازمانی در رابطه بین یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و عملکرد سازمانی نقش میانجی را ایفا می‌کند. همچنین نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد تأثیر مثبتی بر روی ایجاد دوستوانی سازمانی دارد [۲۵]. هامبریک<sup>۱۹۹۷</sup>، در پژوهشی گزارش می‌کند که یکپارچگی رفتاری، تیم‌های مدیریت ارشد را در ایجاد یکپارچگی دانش و بینش اعضا، ایجاد قابلیت‌های اصلی سازمانی، انجام واکنش نسبت به افزایش نیازهای و توسعه راهبرد توانمند می‌کند [۳۶]. اسمیت<sup>۲۵</sup> و تاشمن<sup>۲۰۰۵</sup>، بیان می‌کنند که عملکرد سازمانی پایدار، وابسته به کارایی تیم مدیریت ارشد در اکتشاف و بهره‌برداری است. آنها بر روی توانایی تیم‌های ارشد که فرآیندهای اطلاعاتی و راهبردی متناقض مرتبط با متعادل کردن بهره‌برداری و اکتشاف را مدیریت می‌کنند، تمرکز کردند. همچنین آنها به این نتیجه رسیدند که دستیابی به دوستوانی نیازمند یک شناخت متناقض مابین مدیران ارشد است و هر کدام می‌تواند به وسیله یک رویکرد رهبری مرکزی (تأکید بر روی یکپارچگی تیم، پشتیبانی مربی‌گری) یا رویکرد تیم محور (تسهیم کردن مدل‌های ذهنی) دنبال شود [۲]. لاباتکین و همکاران<sup>۲۶</sup> (۲۰۰۶)، به بررسی نقش حیاتی یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد در دستیابی به دوستوانی سازمانی پرداخته‌اند. آنها با بررسی منابع چندگانه داده از ۱۳۹ شرکت کوچک و متوسط در منطقه‌ای از انگلستان بر روی نقش اساسی از یکپارچگی رفتاری تیم‌های مدیریت ارشد در توصیف گرایش

27 Beckman

28 California's Silicon Valley

29 Jansen et al

23 Gupta

24 Meta-Analysis

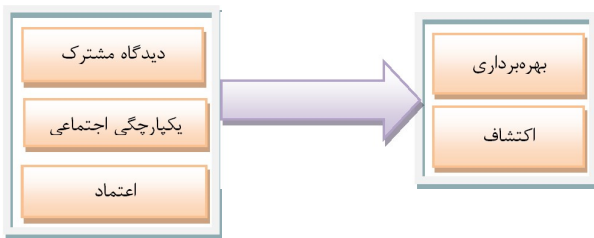
25 Smith

26 Lubatkin et al

سازمان‌های فناوری محور است که بتوانند به صورت آزادانه و آشکار دانش خود را به اشتراک بگذارند، تعارض را حل کنند و مجموعه‌ای از ادراکات مشترک را ایجاد کنند تا بتوانند یکپارچه عمل کنند. بدین وسیله یکپارچگی رفتاری تیم‌های مدیریت ارشد، گرایش‌های دوسوتوانی را در سازمان‌های فناوری محور افزایش می‌دهد.

مدل پژوهش، ارزش یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و دوسوتوانی سازمانی را در سازمان‌های فناوری محور روشن می‌سازد. با توجه به ابعاد یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و دوسوتوانی سازمانی، چارچوب مفهومی پژوهش در نمودار شماره ۲ نشان داده شده است.

یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد



نمودار ۲: چارچوب مفهومی از نقش یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد در ایجاد دوسوتوانی سازمانی در سازمان‌های فناوری محور

سازمان‌های فناوری محوری که در زمان مناسب به‌سختی با چالش‌های خارجی سازگار می‌شوند، حداقل یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد را دارا هستند. سیگل و هامبریک<sup>۳۰</sup> (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 [۳۹]. یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد به ایجاد جوی از اعتماد و عمل متقابل در سازمان‌های فناوری محور کمک می‌کند. یکپارچگی رفتاری، وظایف تیم مدیریت ارشد را به‌عنوان یک کل در نظر می‌گیرد. در این صورت افراد تیم، متوجه ماهیت یکپارچه شده و ارزش بهره‌برداری از مهارت، تجربه و دانش را برای ایجاد یک تصمیم‌گیری راهبردی بهینه می‌دانند؛ بنابراین تعداد زیادی از محققان درک عملکرد درونی تیم مدیریت ارشد را جستجو می‌کنند.

پیرامون (اکتشاف) داشته باشند [۳۱]؛ باید به توسعه راه حل‌های فناورانه برای مسائل و مشکلات جاری و آتی شناخته شده در صنعت توجه داشته باشند و با توسعه و ارائه نوآوری‌های فناورانه از توانمندی‌های فناورانه صنعت حمایت کنند و در جستجوی چالش‌های ناشناخته جاری و آتی صنعت و فرصت‌های فناورانه جدید و اجرای هوشمندی رقابتی فناورانه باشند [۳۸]؛ از این رو یکپارچگی رفتاری تیم‌های مدیریت ارشد سازمان‌های فناوری محور می‌تواند کمک شایان توجهی به تصمیم‌گیری‌های مهم و حیاتی در موقعیت‌های حساس نماید؛ لذا با توجه به اهمیت دوسوتوانی در این سازمان‌ها، پژوهش حاضر، به دنبال ارائه چارچوب مفهومی از نقش یکپارچگی رفتاری تیم‌های مدیریت ارشد سازمان‌های فناوری محور در ایجاد دوسوتوانی سازمانی بوده است.

تعاریف و توضیحات مربوط به هر یک از مؤلفه‌ها در مبانی نظری ارائه شده است. تحقیقات نشان داده است که مدیریت تنش‌ها نیازمند رهبران و تیم‌های مدیریت ارشدی است که در زیر فشار رقابتی معماری‌های مختلف سازمانی، ایجاد تعادل کنند. مطالعات مشابه، این بینش که چگونه واقعا رهبران و تیم‌های مدیریت ارشد سازمان‌ها، اکتشاف و بهره‌برداری را اداره می‌کنند را توسعه نداده است. مدیران ارشد سازمان‌ها بیشتر دوست دارند که نقش‌های عملیاتی و راهبردی را اجرا کنند. تاشمن و اریلی (۱۹۹۷)، پیشنهاد کردند که گستره دوسوتوانی به‌طور وسیعی به‌وسیله فرآیندهای داخلی تیم مدیریت ارشد تسهیل می‌شود که آنها را در اداره کردن مقدار زیادی از اطلاعات و متغیرهای تصمیم‌گیری در ارتباط با تعارض و ابهام توانمند می‌کند. آنها استدلال کردند که سطوح یکپارچگی رفتاری تیم‌های مدیریت ارشد در سازمان‌ها برای اداره کردن اثربخش و یکپارچه کردن تقاضاهای متناقض حیاتی است [۴]. برای به دست آوردن درک بهتری از سازوکارهای زیربنایی، برخی بر روی فرآیند تیم مدیریت ارشد تمرکز و استدلال می‌کنند که دوسوتوانی تا حد زیادی به‌وسیله فرآیندهای داخلی تیم‌های مدیریت ارشد ساخته می‌شود. لاباتکین و همکاران (۲۰۰۶)، اشاره داشتند که اگرچه مطالعات قبلی اشاره‌ای به خلق سازوکارهای توانمندسازی دوسوتوانی داشته‌اند، اما این نیاز وجود دارد که ماهیت دقیق فرآیند تیم مدیریت ارشد مشخص شود. در طراحی این بینش آنها از یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد، به‌عنوان یک نقش کلیدی برای توانایی سازمان در دستیابی به دوسوتوانی سازمانی نام می‌برند [۱]. یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد به‌عنوان ابزاری برای مدیران ارشد اجرایی



پیشنهاد می‌گردد که در سازمان‌های فناوری محور به ایجاد اعتماد و آموزش به مدیران ارشد و کارکنان پایین دست آنها توجه بیشتری شود. داشتن فرهنگ مشترک، چشم‌انداز مشترک و مدیران انعطاف‌پذیر در سازمان‌های فناوری محور می‌تواند به ایجاد دوستوانی در سازمان کمک نماید. وجود انضباط، کشش، پشتیبانی و اعتماد که از ویژگی‌های مکمل زمینه‌ای و غیرقابل جایگزین است، در بین کارکنان سازمان‌های فناوری محور، به‌منظور دوستوان شدن و به‌خوبی عمل کردن باید فراهم شود. پژوهش‌های آینده ممکن است ویژگی‌های اضافی تری از تیم مدیریت ارشد سازمان‌های فناوری محور همانند شبکه‌های اجتماعی داخلی و خارجی (زمینه، قدرت و تراکم) را به‌عنوان ابعادی که مرتبط با عملکرد و اثربخشی تیم هستند را مورد بررسی قرار دهد. اگرچه مدل پژوهش این مقاله بر روی یکپارچگی رفتاری تیم‌های مدیریت ارشد سازمان‌های فناوری محور متمرکز شده است، اما به‌طور مستقیم فرآیندهای تصمیم‌گیری تیم مدیریت ارشد را بررسی نمی‌کند و فرآیند تصمیم‌گیری تیم مدیریت ارشد ممکن است نقش تعدیل‌گر یا واسطه‌ای مهمی بر روی روابط بین تیم مدیریت ارشد و دوستوانی سازمانی داشته باشد. پژوهش‌های آینده می‌تواند معیارهایی از تصمیم‌گیری مانند سرعت، کیفیت و جامعیت را بررسی کند که ممکن است تفاوت‌های بیشتری از دوستوانی سازمانی را توضیح دهد. تحقیقات آینده در سازمان‌های دوستوان ممکن است مفهوم سطوح مختلف را در سازمان مورد توجه قرار دهد. این مطالعه سطوح یکپارچگی رفتاری تیم‌های مدیریت ارشد سازمان‌های فناوری محور را در سطح بالای سازمان بررسی کرد. ممکن است بررسی اثرات یکپارچگی تیم مدیریت ارشد بر گرایش‌های دوستوانی در سطوح پایین سازمان مفید باشد. تحقیقات آینده می‌تواند به بررسی زمینه ایجاد دوستوانی در میان کارکنان سازمان در سطوح پایین بپردازد. همچنین به دلیل اینکه تعداد کمی شواهد تجربی درباره نقش یکپارچگی رفتاری تیم‌های مدیریت ارشد در سازمان‌های دوستوان وجود دارد، تحقیقات آینده می‌تواند در زمینه دوستوانی به صورت تجربی، طولی و در زمان طولانی‌تری در سازمان‌های فناوری محور طراحی و اجرا گردد.

همواره در اکثر سازمان‌های فناوری محور، مدیران و رهبران جهانی در پی ارتقا و بهبود عملکرد سازمان‌های خویش هستند. در این میان تقویت یک زمینه حمایت سازمانی که ظرفیت هم‌ترازی و سازگاری را برای سازمان ایجاد کند، به‌عنوان یک منبع کلیدی مزیت رقابتی برای بهبود عملکرد سازمان‌های فناوری محور ضروری است. دوستوانی سازمانی به‌عنوان توانایی برای هم‌ترازی و موفقیت در مدیریت تقاضاهای تجاری امروز و در آن واحد سازگار بودن با تغییرات محیطی و ایجاد جنبه رقابت‌پذیری و بهبود عملکرد مطرح است. تیم‌های مدیریت ارشد سازمان‌های فناوری محور به‌عنوان تصمیم‌گیرندگان اصلی سازمان‌ها، نقش اصلی در ایجاد دوستوانی سازمانی را اجرا می‌کنند. اصولاً عملکرد و نتایج سازمانی منعکس‌کننده ویژگی‌های تیم مدیریت ارشد است. یکپارچگی رفتاری بین اعضای تیم‌های مدیریت ارشد در سازمان‌های فناوری محور، حرکت سازمان‌ها به سمت دوستوانی و به دست آوردن عملکرد بهینه را تسهیل می‌کند.

#### ۶- بحث و نتیجه‌گیری

یک سازمان برای بقا، رشد، افزایش عملکرد، نوآوری و توان رقابت‌پذیری در محیط پویای امروزی به قابلیت دوستوانی سازمانی نیاز دارد. تیم‌های مدیریت ارشد در جهت ارائه عملکرد بهتر و بقای سازمان‌هایشان باید در طراحی، برنامه‌ریزی و حرکت دادن سازمان به سمت دوستوان شدن پیش‌تاز باشند. از آنجا که سازمان‌های فناوری محور، یک منبع پشتیبانی ضروری برای پیشرفت جامعه است، دوستوان شدن آنها بسیار حائز اهمیت و مهم است. در این مقاله، دیدگاه مشترک، یکپارچگی اجتماعی و اعتماد به‌عنوان ابعاد یکپارچگی رفتاری تیم‌های مدیریت ارشد مطرح شد که منجر به ایجاد دوستوانی سازمانی در سازمان‌های فناوری محور می‌گردد و عملکرد این سازمان‌ها را بهبود و ارتقاء می‌دهد. بر همین اساس مدل مفهومی پژوهش ارائه گردید. می‌توان نتیجه گرفت که یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد برای دستیابی به دوستوانی سازمانی در سازمان‌های فناوری محور ضروری است و پیگیری دوستوانی سازمانی بر روی عملکرد این سازمان‌ها تأثیرگذار است. سازمان‌های فناوری محور با استفاده از یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد، می‌توانند قابلیت‌های بهره‌برداری و اکتشاف را ایجاد و به عملکرد مؤثر و مثبت دست یابند.

## فهرست منابع

- [1] Lubatkin, M. H.; Simsek, Z.; Ling, Y.; Veiga, J. F.; "Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration", Journal of Management, Vol.32, No.5, p.p. 646-672, 2006.
- [2] Smith, W. K.; Tushman, M. L.; "Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams", Organization Science, Vol. 16, Issue 5, p.p. 522-536, 2005.
- [3] Hambrick, D. C.; Mason, P. A.; "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers", Academy of Management Review, No. 9, p.p.193-206, 1984.
- [4] Tushman, M. L.; O'Reilly, C. A.; *Winning Through Innovation*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.
- [5] Jansen, J. J.; George, G.; Van den Bosch, F. A. J.; Volberda, H. W.; "senior team attributes and organizational ambidexterity: the moderating role of transformational leadership", Journal of Management Studies, Vol. 45, Issue 5, p.p. 982-1007, 2008.
- [6] Carmeli, A.; Halevi, M. Y.; "How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity", The Leadership Quarterly, Vol. 20, No. 2, p.p. 207-218, 2009.
- [7] Carmeli, A.; Schaubroeck, J.; Tishler, A.; "How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance", The Leadership Quarterly, Vol. 22, No. 2, p.p. 399-411, 2011.
- [8] Hambrick, D. C.; "Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the team label", Research in organizational behavior, No.16, p.p. 171-214, 1994.
- [۹] رایبیز، استیفن پی (پارسایان، علی؛ اعرابی، سید محمد)؛ رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، چاپ دهم، ۱۳۸۵.
- [10] Smith, K. G.; Smith, K. A.; Olian, J. D.; Sims, H. P.; O'Bannon, D. P.; Scully, J. A.; "Top management team demography and process: The role of social integration and communication", Administrative Science Quarterly, No.39, p.p. 412-438, 1994.
- [11] Bourgeois, L. J.; "Performance and consensus", Strategic Management Journal, Vol. 1, p.p. 227-248, 1980.
- [12] Michel, J. G.; Hambrick, D. C.; "Diversification posture and top management team characteristics", Academy of Management Journal, Vol. 35, No. 1, p.p. 9-37, 1992.
- [13] Hambrick, D. C.; Nadler, D.; Tushman, M. L.; *Navigating change: How CEOs, top teams, and boards steer transformation*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1998.
- [14] Hambrick, D. C.; Cho, T. S.; Chen, M. J.; "The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves", Administrative science quarterly, Vol. 41, No.4, p.p. 659-684, 1996.
- [15] Li, C. R.; "How top management team diversity fosters organizational ambidexterity: The role of social capital among top executives", Journal of Organizational Change Management, Vol. 26, No. 5, p.p. 874-896, 2013.
- [16] Burgers, H.; Jansen, J. J.; "Organizational ambidexterity and corporate entrepreneurship: the differential effects on venturing, innovation and renewal processes", Frontiers of Entrepreneurship Research, Vol. 28, Issue 19, p.p. 1-17, 2008.
- [17] Tsai, W.; Ghoshal, S.; "Social capital and value creation: The role of intrafirm networks", Academy of Management Journal, Vol. 41, No. 4, p.p. 464-476, 1998.
- [18] Mackie, D. M.; Goethals, G. R.; "Individual and group goals", In Hendrick, C. (Ed.), Review of Personality and Social Psychology. Newbury Park, CA: Sage, No. 8, p.p. 144-66, 1987.
- [19] O'Reilly, C. A.; Caldwell, D. F.; Barnett, W. P.; "Work group demography, social integration, and turnover". Administrative Science Quarterly, No. 34, p.p. 21-37, 1989.
- [20] Kini, A.; Choobineh, J.; "Trust in electronic commerce: definition and theoretical considerations", Proceedings of the Thirty-First Hawaii International Conference on System, No. 4, p.p. 51-61, 1998.
- [21] Velez, M. L.; Sanchez, J. M.; Alvarez-Dardet, C.; "Management control systems as inter-organizational trust builders in evolving relationships: Evidence from a longitudinal case study", Accounting, Organizations and Society, Vol. 33, Issue 7, p.p. 968-994, 2008.
- [22] Zaheer, A.; McEvily, B.; Perrone, V.; "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance", Organization science, Vol. 9, No. 2, p.p. 141-159, 1998.
- [۲۳] مرادی، محمود؛ ابراهیم پور، مصطفی؛ ممبینی، یعقوب؛ "تبیین دوسوتوانی سازمانی به عنوان مفهومی نوین در مدیریت سازمان‌های دانش‌بنیان"، فصلنامه علمی- ترویجی رشد فناوری، سال دهم، شماره ۴۰، صص ۲۷-۱۸، ۱۳۹۳.
- [24] Tushman, M. L.; O'Reilly, C. A.; "Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change", California Management Review, Vol. 38, No. 4, p.p. 8-30, 1996.
- [۲۵] ممبینی، یعقوب؛ بررسی تأثیر یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه گیلان، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، گروه مدیریت، ۱۳۹۳.

- [26] Duncan, R. B.; "The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation", The management of organization, No. 1, p.p. 167-188, 1976.
- [27] March, J. G.; "Exploration and exploitation in organizational learning", Organization science, Vol. 2, Issue 1, p.p. 71-87, 1991.
- [28] Gibson, C. B.; Birkinshaw, J.; "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity", Academy of management Journal, Vol. 47, No. 2, p.p. 209-226, 2004.
- [29] Bolivar- Ramos, M. T.; García-Morales, V. J.; Garcia-Sanchez, E.; "Technological distinctive competencies and organizational learning: Effects on organizational innovation to improve firm performance", Journal of Engineering and Technology Management, Vol. 29, No. 3, p.p. 331-357, 2012.
- [30] He, Z.; Wong, P.; "Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis", Organization Science, No. 15, p.p. 481-494, 2004.
- [۳۱] ممبینی، یعقوب؛ ابراهیم پور، مصطفی؛ مرادی، محمود؛ "بررسی ابهامات و نوع‌شناسی دوسوتوانی سازمانی در سازمان‌های تکنولوژی محور"، دو فصلنامه علمی- ترویجی توسعه تکنولوژی صنعتی، شماره ۲۳، صص ۷۲-۵۹، ۱۳۹۳.
- [32] O'Reilly, C., & Tushman, M.; "Organizational ambidexterity: Past, present and future", The Academy of Management Perspectives, amp-2013, Published online before print October 4, 2013.
- [33] Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A.; "Dynamic capabilities and strategic management", Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, p.p. 509-533, 1997.
- [34] Helfat, C. E.; Finkelstein, S.; Mitchell, W.; Peteraf, M.; Singh, H.; Teece, D.; Winter, S. G.; *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, John Wiley & Sons, 2009.
- [35] Birkinshaw, J.; Gupta, K.; "Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies", The Academy of Management Perspectives, amp-2012. Published online before print October 4, 2013.
- [36] Hambrick, D. C.; "Corporate coherence and the top management team", Strategy & Leadership, Vol. 25, No. 5, p.p. 24-29, 1997.
- [37] Beckman, C. M.; "The influence of founding team company affiliations on firm behavior", Academy of Management Journal, No. 49, p.p. 741-58, 2006.
- [۳۸] بندریان، رضا؛ "دوسوتوانی همزمان، الگوی مناسب سازماندهی فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری در سازمان‌های پژوهش و فناوری"، دو فصلنامه علمی- ترویجی توسعه تکنولوژی صنعتی، شماره ۲۲، صص ۳۲-۲۱، ۱۳۹۲.
- [39] Siegel, P. A.; Hambrick, D. C.; "Business strategy and the social psychology of top management teams", Advances in Strategic Management, No. 13, p.p. 91-119, 1996.

