

# Investigating the Relationship between Organizational Ambidexterity and Performance-Related Dimensions in Banking Industry (Case Study: Gilan Bank Branches)

## Sara Khodadadi

MSc in Industrial Management, University of Guilan, Rasht, Iran. E-mail: Sara.khodadadi4169@yahoo.com

## Mahmoud Moradi

\*Corresponding author, Associate Prof. of Industrial Management, University of Guilan, Rasht, Iran. E-mail: m.moradi@guilan.ac.ir

## Keikhosro Yakideh

Assistant Prof. of Industrial Management, University of Guilan, Rasht, Iran. E-mail: yakideh@guilan.ac.ir

## Abstract

**Objective:** Organizational ambidexterity refers to an organization's capacity to pursue two distinct goals at the same time, and is known as an important criterion in achieving competitive advantage. So far, many studies have been documented on the concept of organizational ambidexterity and its impact on performance. Nevertheless, few studies have examined its dual dimensions. Evidences suggest that ambidexterity has been positively correlated with performance, and for an organization, it is a valuable tool for continuously improvement in the performance. In this study, ambidexterity has been considered as a construct with two dimensions of balance and combination, and attempt has been made to measure the relationship between this two dimensions and the performance in banking industry.

**Methods:** To do so, initially, reviewing the literature, the conceptual model of this study was extracted, and then in order to analyze the research model and hypotheses, we examined 161 bank branches. The structural equation modeling based on partial least squares (PLS) was used to analyze the data.

**Results:** The data analysis suggested a significantly positive impact of ambidexterity on performance which means if the organizations achieve high level of exploitation and exploration, the performance will improve.

**Conclusion:** In this study, the increase in the combined amount of two exploitation and exploration activities or on the absolute value of the difference between these two activities was pointed out and according to the two aforementioned viewpoints, the role of ambidexterity on the performance was investigated. The contradictory results of the research in the two balanced and combined approaches indicated that it is not the balance between the two dimensions of exploitation and exploration that has a positive effect on performance and any increase in each of these two dimensions can lead to the improvement of the performance.

**Keywords:** Organizational ambidexterity, Balanced ambidexterity, Combined ambidexterity, Organizational performance, Partial Least Squares (PLS).

**Citation:** Khodadadi, S., Moradi, M., Yakideh, K. (2018). Investigating the Relationship between Organizational Ambidexterity and Performance-Related Dimensions in Banking Industry (Case Study: Gilan Bank Branches). *Industrial Management Journal*, 10(1), 85- 100. (in Persian)

Industrial Management Journal, 2018, Vol. 10, No.1, pp. 85- 100

DOI: 10.22059/imj.2018.141514.1007005

Received: September 1, 2017; Accepted: January 27, 2018

© Faculty of Management, University of Tehran

# تبیین نحوه تأثیر دوسوتوانی سازمانی بر ابعاد عملکردی سازمان در صنعت بانکداری (مطالعه موردی: شعب بانک استان گیلان)

سارا خدادادی

کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. رایانامه: sara.khodadadi4169@yahoo.com

محمود مرادی

\* نویسنده مسئول، دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. رایانامه: m.moradi@guilan.ac.ir

کیخسرو یاکیده

استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. رایانامه: yakideh@guilan.ac.ir

## چکیده

**هدف:** دوسوتوانی سازمانی به ظرفیت سازمان در پیگیری هم‌زمان دو هدف نامتجانس اشاره دارد و مهم‌ترین معیار دستیابی به مزیت رقابتی شناخته می‌شود. در خصوص مفهوم دوسوتوانی و تأثیر آن بر عملکرد تحقیقات زیادی انجام شده است، اما مطالعات کمی به بررسی ابعاد دوگانه آن پرداخته‌اند. شواهد حاکی از آن است که دوسوتوانی برای بهبود مستمر عملکرد، ابزار ارزشمندی به‌شمار می‌رود. در این پژوهش، دوسوتوانی سازه‌ای با دو بعد تعادلی و ترکیبی در نظر گرفته شده و تلاش شده است رابطه بین این دو بعد که مبتنی بر سازوکارهای خاصی هستند، با عملکرد صنعت بانکداری سنجیده شود.

**روش:** ابتدا با مطالعه ادبیات، مدل مفهومی پژوهش استخراج شد؛ سپس به منظور بررسی مدل و فرضیه‌های پژوهش، ۱۶۱ شعبه بانک بررسی گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شد.

**یافته‌ها:** تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از وجود تأثیر مثبت و معنادار دوسوتوانی بر عملکرد است؛ به این معنا که چنانچه سازمان به حداکثر مقدار بهره‌برداری و اکتشاف دست یابد، عملکرد بهبود خواهد یافت.

**نتیجه‌گیری:** در این پژوهش بر افزایش مقدار ترکیبی دو فعالیت بهره‌برداری و اکتشاف یا بر قدر مطلق اختلاف این دو فعالیت اشاره شد و با توجه به دو دیدگاه بیان شده، نقش دوسوتوانی بر عملکرد بررسی گردید. نتایج متضاد تحقیق در دو رویکرد تعادلی و ترکیبی نشان داد آنچه بر عملکرد تأثیر مثبت دارد، تعادل بین دو بعد بهره‌برداری و اکتشاف نیست و افزایش هر یک از دو بعد می‌تواند به بهبود عملکرد منجر شود.

**کلیدواژه‌ها:** دوسوتوانی سازمانی، دوسوتوانی تعادلی، دوسوتوانی ترکیبی، عملکرد سازمانی، حداقل مربعات جزئی.

**استناد:** خدادادی، سارا؛ مرادی، محمود؛ یاکیده، کیخسرو (۱۳۹۷). تبیین نحوه تأثیر دوسوتوانی سازمانی بر ابعاد عملکردی سازمان در صنعت بانکداری (مطالعه موردی: شعب بانک استان گیلان). *فصلنامه مدیریت صنعتی*، ۱۰ (۱)، ۸۵-۱۰۰.

فصلنامه مدیریت صنعتی، ۱۳۹۷، دوره ۱۰، شماره ۱، صص. ۸۵-۱۰۰

DOI: 10.22059/imj.2018.141514.1007005

دریافت: ۱۳۹۵/۰۶/۱۱، پذیرش: ۱۳۹۶/۱۱/۰۷

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

حرکت از نظام انحصار دولتی به نظام خصوصی، شرایط را به گونه‌ای رقم زده که بقا و پویایی سازمان‌ها به قابلیت تفکر استراتژیک مدیریت وابسته شده است. یکی از موضوعات برجسته در مبحث استراتژیک، یادگیری سازمانی نام دارد. یادگیری سازمانی و خلق دانش در مواجهه با محیط متغیر کسب‌وکار امروزی، منبعی برای کسب مزیت رقابتی شناسایی شده است. مهم‌ترین عنصر مربوط به یادگیری سازمانی، «اکتشاف<sup>۱</sup> - پیگیری دانش جدید» و «بهره‌برداری<sup>۲</sup> - استفاده و بهبود دانش موجود» است (لوینهاال و مارچ، ۱۹۹۳). سازمان‌ها برای بقای طولانی‌مدت، به انطباق هر دو نیاز دارند و باید منابع و توجه خود را بین این دو فعالیت تقسیم کنند (اوریلی و توشمان، ۲۰۱۳). بر این اساس، ایجاد توازن بین اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌ها، در فضای کسب‌وکار امروز ضرورت اصلی به شمار می‌آید (بندریان، ۱۳۹۲). محققان در توصیف سازمان‌هایی که در بهره‌برداری و اکتشاف توانمندند، از مفهوم دوسوتوانی<sup>۳</sup> استفاده می‌کنند (سیمسک، هوی، ویگا و سودر، ۲۰۰۹). دوسوتوانی در ادبیات سازمانی، فعالیت مدیریتی را منعکس نمی‌کند، بلکه نشان‌دهنده توانایی مدیریتی است و به توانایی پالایش دانش موجود و همچنین ایجاد دانش جدید برای غلبه بر کمبود دانش اشاره دارد (تورنر، سوات و میلر، ۲۰۱۳).

طی سال‌های اخیر (هانتر و اشمیت، ۲۰۰۴ و لپسی و ویلسون، ۲۰۰۰) در خصوص دوسوتوانی سازمانی مطالعات بسیاری انجام گرفته که گویای نقش بسیار مهم دوسوتوانی بر عملکرد سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های غیرتولیدی در سطوح بالاتر تجزیه و تحلیل است (جانی، سارالا، تراس و تاربا، ۲۰۱۳). اگرچه صنعت خدمات به صنعت در حال رشد و محرک اقتصادی غالب تبدیل شده، تحقیقات کمی در صنعت خدمات متمرکز شده است. در پی بحران‌های مالی اخیر، بیشترین توجه بر عملکرد بانک‌ها معطوف بوده (گریتز، درینسن و جمل، ۲۰۱۰) و در این میان بیشتر از همه بر این تمرکز شده که بانک‌ها تا چه حد بر بهره‌برداری و اکتشاف تأکید کرده‌اند (اوریلی و توشمان، ۲۰۱۳).

به طور خلاصه در پژوهش حاضر به معرفی دوسوتوانی سازمانی پرداخته شده تا ضمن معرفی این توانایی مدیریتی، تأثیر آن را بر عملکرد شعب بانک بررسی شود.

## پیشینه پژوهش

### مفهوم دوسوتوانی سازمانی

دوسوتوانی سازمانی در بررسی‌های اخیر ادبیات، توجه بسیاری از تئوری‌پردازان سازمانی را به خود جلب کرده است (تورنر و همکاران، ۲۰۱۳ و کائو، گداژلوویک و ژانگ، ۲۰۰۹). بر اساس توافق کلی در ادبیات یک سازمان دوسوتوان قادر به انجام هر دو بهره‌برداری از شایستگی‌های موجود و بررسی فرصت‌های جدید بوده و سازمان را در افزایش کارایی و رقابت‌پذیری توانمند می‌سازند (کائو و همکاران، ۲۰۰۹) و عامل کلیدی دستیابی به مزیت رقابتی است (جانی و همکاران، ۲۰۱۳ و کائو و همکاران، ۲۰۰۹). استفاده از مفهوم دوسوتوانی در ادبیات به فعالیت‌های مدیریتی اشاره نمی‌کند، بلکه منعکس‌کننده توانایی‌های مدیریتی است (تورنر و همکاران، ۲۰۱۳) و نوعی قابلیت پویا شناخته شده است (اوریلی و

1. Exploration  
2. Exploitation  
3. Ambidexterity

توشمان، ۲۰۱۳). دوسوتوانی سازمانی در مفهوم عام خود به مهارت و توانایی فرد در استفاده از هر دو دست به طور یکسان اشاره دارد. این مفهوم در ادبیات سازمانی به معنای ظرفیت سازمان در انجام دو کار مختلف به صورت هم‌زمان است (گولاتی و پورانام، ۲۰۰۹). واژه سازمان دوسوتوان<sup>۱</sup> نخستین بار توسط رابرت دانکن (۱۹۷۶)، به عنوان راهی برای توصیف «ساختارهای دوگانه» مطرح شد که بسیاری از سازمان‌ها آن را برای مدیریت فعالیت‌هایی که شامل افق‌های زمانی و قابلیت‌های مدیریتی مختلف بودند، به کار می‌گرفتند. بیست سال بعد، مایک توشمان و چارلز اوریلی در مقاله نقد مدیریت در کالیفرنیا (۱۹۹۶) و کتاب مرتبط با آن (۱۹۹۷)، با تمرکز بر اینکه چگونه سازمان‌ها می‌توانند هر دو فرایند تغییر تکاملی و انقلابی را مدیریت کنند، این مفهوم را برگزیدند (بیرکینشاو و گوپتا، ۲۰۱۳).

به طور کلی دوسوتوانی سازمانی به توانایی سازمان در اجرای فعالیت‌های استراتژیکی متنوع و رقابتی در یک زمان اشاره دارد (سیمسک و همکاران، ۲۰۰۹). بهره‌برداری و اکتشاف (مارچ، ۱۹۹۱)، هم‌ترازی و سازگاری (گیسون و بیرکینشاو، ۲۰۰۴)، یادگیری اکتشافی و یادگیری بهره‌برداری (کانگ و اسنل، ۲۰۰۹)، نوآوری افزایشی و نوآوری متناوب (توشمان و اوریلی، ۱۹۹۶) و تسهیم دانش اکتشافی و تسهیم دانش بهره‌برداری (آیم و رای، ۲۰۰۸) می‌تواند در زمره این فعالیت‌ها شمرده شود. محققان از تعاریف و دیدگاه‌های متفاوتی برای مفهوم‌سازی و عملیاتی کردن دوسوتوانی استفاده می‌کنند، اما بسیاری از آنها به دیدگاه مارچ توجه می‌کنند. بنابر گفته مارچ (۱۹۹۱) دوسوتوانی سازمانی به تمرکز سازمان بر توانایی‌های اکتشاف و بهره‌برداری اشاره داد. وی معتقد است که بهره‌برداری و اکتشاف دو فعالیت یادگیری متفاوت هستند. بهره‌برداری به استفاده و کپی‌برداری از دانش موجود در زمینه‌های مشابه و ایجاد قابلیت اطمینان اشاره دارد و دربرگیرنده فعالیت‌هایی همچون «اصلاح، بهره‌وری، انتخاب و اجرا» است. در مقابل، اکتشاف به یافتن فرصت‌های جدید و ایجاد کسب‌وکار جدید اشاره دارد و به فعالیت‌هایی همانند «تحقیق، تغییر و کشف» اطلاق می‌شود (مارچ، ۱۹۹۱). از آنجا که بهره‌برداری و اکتشاف برای منابع پنهان و مورد توجه با یکدیگر رقابت می‌کنند (سیمسک و همکاران، ۲۰۰۹)، لازمه کاوش و بهره‌برداری ساختارهای سازمانی، استراتژی‌ها و بافت‌های سازمانی متفاوت است (مارچ، ۱۹۹۱). در این پژوهش دوسوتوانی ظرفیت رفتاری سازمان در اجرای هم‌زمان فعالیت اکتشاف و بهره‌برداری در یک واحد کسب‌وکار در نظر گرفته شده است.

### رویکردهای متداول به دوسوتوانی

با بررسی مطالعات مختلف، طی سال‌های اخیر سه رویکرد به دوسوتوانی سازمانی شناسایی شده که در جدول ۱ مشاهده می‌شود. در رویکرد زمینه‌ای دوسوتوانی از طریق ایجاد ساختارهای دوگانه به دست نمی‌آید، بلکه از طریق مجموعه‌ای از فرایندها یا سیستم‌ها به دست می‌آید که افراد را تشویق می‌کنند تا خود درباره تقسیم وقت بین تقاضاهای متناقض بهره‌برداری و اکتشاف، تصمیم بگیرند. گیسون و بیرکینشاو (۲۰۰۴) در مقاله خود با در نظر گرفتن چارچوب گوشال و بارتلت (۱۹۹۴) «کشش، نظم و انضباط، حمایت و اعتماد»، معتقد هستند دوسوتوانی زمانی ظهور می‌کند که سازمان یک بافت حمایتی (ترکیبی از حمایت و اعتماد) با زمینه عملکرد بالا (ترکیبی از کشش و نظم و انضباط) ایجاد کند (گیسون و بیرکینشاو، ۲۰۰۴).

در رابطه با رویکرد متوالی، دانکن در مقاله خود (۱۹۷۶) پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها برای دوستوان شدن به تغییر ساختارهای خود طی زمان نیاز دارند تا ساختارها با استراتژی‌ها همراستا شوند. از دیدگاه وی، سازمان‌ها دوستوانی را در یک مد ترتیبی از طریق تغییر ساختار طی زمان به دست می‌آورند، در حالی که اوریلی و توشمان استدلال کردند که در صورت تغییرات سریع، دوستوانی ترتیبی ممکن است بی‌اثر باشد و سازمان به اکتشاف و بهره‌برداری به طور هم‌زمان نیاز داشته باشد. طبق پیشنهاد آنها، این عمل می‌تواند با ایجاد زیر واحدهای مستقل کشف و بهره‌برداری انجام شود که به طور ساختاری با ساختار، فرایندها و فرهنگ از هم جدا شده‌اند (اوریلی و توشمان، ۲۰۱۳).

ممکن است به هر یک از این رویکردها در دستیابی به دوستوانی، با توجه به ماهیت بازاری که سازمان‌ها با آن روبه‌رو می‌شوند، بیشتر یا کمتر توجه می‌شود. برای مثال، یک رویکرد هم‌زمان ممکن است در بازارهای پویا که شرایط در آن در حال تغییر است مناسب‌تر باشد، در حالی که در محیط‌های باثبات‌تر، سازمان ممکن است روش ترتیبی را اتخاذ کند (آدلر، گلدفاس و لوین، ۱۹۹۹).

جدول ۱. رویکردهای مختلف به دوستوانی

رویکرد	تعریف
زمینه‌ای <sup>۱</sup>	بیانگر ظرفیت رفتاری است که هم‌ردیف‌سازی و سازگاری را به طور هم‌زمان در سراسر یک واحد کسب‌وکار نشان می‌دهد.
متوالی <sup>۲</sup>	بیانگر تنظیم مجدد ساختارها برای انعکاس شرایط محیطی متغیر یا استراتژی‌ها است.
هم‌زمان <sup>۳</sup>	بیانگر پیگیری هم‌زمان اکتشاف و بهره‌برداری با استفاده از زیر واحدهای جداگانه است. این رویکرد به طور معمول به عنوان دوستوانی ساختاری شناخته شده است.

منبع: اوریلی و توشمان (۲۰۱۳)

### دوستوانی سازمانی و عملکرد

مهم‌ترین پرسش در تحقیقات تجربی این است که آیا دوستوانی سازمانی، به عنوان یک نظریه اصلی با عملکرد سازمان در ارتباط است یا خیر. عملکرد سازمانی یکی از سازه‌های مهم در تحقیقات مدیریت محسوب می‌شود و دربرگیرنده اثربخشی و کارایی عملیات سازمان است. اثربخشی بیانگر میزان دستیابی به اهداف بوده و کارایی به این موضوع اشاره دارد که منابع از نظر اقتصادی چگونه برای کسب هدف به کار رفته‌اند (ریچارد، دوینی، بیپ و جانسون، ۲۰۰۹). در حقیقت عملکرد نتایج قابل اندازه‌گیری، تصمیم‌ها و اقدامات سازمانی است که نشان‌دهنده میزان موفقیت و دستاوردهای کسب‌شده است (تانگن، ۲۰۰۴).

ارزیابی عملکرد و به طور کلی‌تر مدیریت عملکرد فرایندی است که از طریق آن می‌توان اطلاعات مفید و سودمندی در مورد چگونگی انجام مؤثر کارها برای تقویت رفتارهای مثبت و حذف رفتارهای نامناسب و غیرضروری به دست آورد. ارزیابی عملکرد، یکی از وظایف اصلی هر سازمان و یکی از وجوه مدیریت عملکرد است که در گذشته بیشتر از طریق به کارگیری شاخص‌های مالی اجرا شده است (فلاح شمس لیلاستانی، راجی و خواجه پور،

1. Contextual
2. Sequential
3. Simultaneous

(۱۳۹۲). مطالعات نشان‌دهنده مفهومی چندبعدی از عملکرد سازمانی، همانند عملکرد مالی، منابع انسانی و بازار است (ریچارد و همکاران، ۲۰۰۹). عملکرد مالی بیانگر درجه‌ای است که سازمان به هدف‌های مالی سهامداران در راستای افزایش ثروت آنان نائل می‌آید و از طریق شاخص‌های حسابداری و مالی اندازه‌گیری می‌شود. عملکرد بازار نیز به توانایی سازمان برای کسب رضایت، توسعه و حفظ مشتریان به وسیله ارائه خدمات و محصولات مورد نیاز، اشاره دارد. در نهایت، عملکرد منابع انسانی با فرایند توسعه توانایی‌ها و نگرش افراد مرتبط است که به رشد فردی منجر می‌شود (ریچارد و همکاران، ۲۰۰۹).

محدود بودن منابع مالی و امکانات بانک‌ها به خصوص در کشورهای در حال توسعه، نیاز به برنامه‌ریزی برای افزایش کارایی و بهره‌وری بانک‌ها را بیش از پیش ضروری کرده است. از آنجا که انجام هر کار به داشتن ابزاری مناسب نیاز دارد، برای ارزیابی عملکرد شعب بانکی، استفاده از روشی علمی به عنوان ابزاری دقیق اجتناب‌ناپذیر بوده و پژوهشگران را بر آن داشته است تا همواره به دنبال تدوین و معرفی روش‌های کارآمد ارزیابی عملکرد سازمان باشند (قاسمی و جهانگرد، ۱۳۹۰). برقراری تعادل بین بهره‌برداری و اکتشاف از جمله عواملی است که به بهبود عملکرد سازمان و کسب مزیت رقابتی منجر می‌شود. فعالیت‌های اکتشاف برای دستیابی به اهداف بلندمدت و بهبود سازگاری با تغییرات محیطی سودمند هستند، در مقابل فعالیت‌های بهره‌برداری با موفقیت‌های کوتاه‌مدت ارتباط نزدیکی دارند. با وجود این، تمرکز صرف بر هر یک به بروز مشکلات مالی (در صورت تمرکز بر اکتشاف) و منسوخ شدن سازمان (در صورت تمرکز بر بهره‌برداری) منجر می‌شود (جو و شوئه، ۲۰۱۳).

بررسی مطالعات در زمینه دوستوانی و عملکرد، روابط مختلفی را نشان می‌دهند. برخی از مطالعات انجام‌شده رابطه مثبتی با عملکرد ارائه می‌دهند (گریتر و همکاران، ۲۰۱۰؛ گیسون و بیرکینشاو، ۲۰۰۴ و هی و وانگ، ۲۰۰۴). برخی دیگر، روابط منحنی شکل ارائه می‌دهند، به طور مثال در مطالعه‌ای که توسط واگنر و همکاران وی (۲۰۱۲) در ۶۰۵ شرکت فناوری انجام گرفت رابطه‌ای منحنی شکل بین دوستوانی و عملکرد ارائه شد. مطالعه جانسن و همکاران (۲۰۰۵) نیز بیانگر این است که دوستوانی تحت شرایط عدم اطمینان محیطی برای سازمان بسیار مفید است. مارس (۱۹۹۱) نیز بیان می‌کند که سازمان‌ها در برخی مواقع به دلیل تمرکز کمتر یا بیشتر بر دوستوانی با هزینه مواجه می‌شوند، بنابراین علی‌رغم استفاده از مقیاس‌های مختلف دوستوانی، سطوح مختلف تجزیه و تحلیل از رابطه دوستوانی و عملکرد، نتایج قوی ارائه می‌دهند (اوریلی و توشمان، ۲۰۱۳).

بر اساس پژوهش کائو و همکاران (۲۰۰۹)، دوستوانی با دو رویکرد قابل محاسبه است که در ادامه درباره آن به طور کامل بحث خواهد شد.

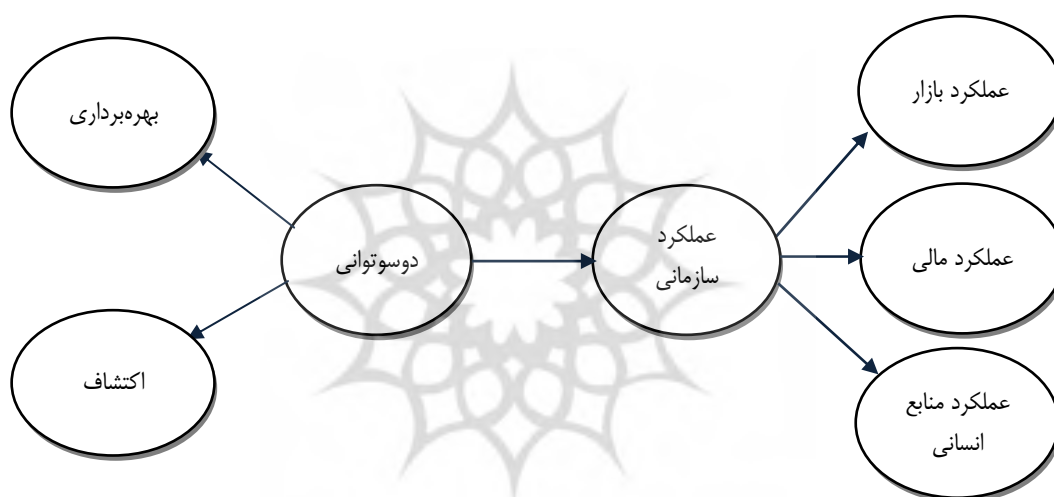
در رویکرد نخست که مربوط به تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری است و بعد تعادلی دوستوانی<sup>۱</sup> نیز نامیده می‌شود، قدر مطلق اختلاف اکتشاف و بهره‌برداری به عنوان نمره دوستوانی در نظر گرفته می‌شود. رویکرد دوم مربوط به ترکیب اندازه اکتشاف و بهره‌برداری است که بعد ترکیبی<sup>۲</sup> دوستوانی نیز نامیده می‌شود. در این رویکرد نمره دوستوانی برابر حاصل ضرب اکتشاف در بهره‌برداری است. به نظر می‌رسد این دو رویکرد مهم اندازه‌گیری در سطح بیان تئوریک باقی

1. Balance dimension

2. Combine Dimension

مانده و در تحقیقات استفاده نشده است. در این تحقیق هر دو رویکرد آزمون می‌شوند. بر این اساس دو جنبه مهم دوستوانی را در مدل مفهومی به طور اجمالی در جایگاه ابعاد دوستوانی نمایش می‌دهیم. روشن است که نحوه محاسبه شاخص در هر رویکرد مطابق دستور آن رویکرد انجام می‌شود.

عملکرد را به شیوه‌های مختلف سنجیده‌اند اما در یک بانک مجموعه هدف غایی می‌تواند شامل سه مقوله مهم جلب رضایت مشتری، تأمین رضایت کارکنان و سودآوری در چارچوب انجام وظایف قانونی باشد. به همین دلیل در این تحقیق سه بعد عملکرد بازار عملکرد منابع انسانی و عملکرد مالی به عنوان ابعاد سنجش عملکرد استفاده شده‌اند. گفتنی است که سنجه‌های دو بعد عملکرد بازار و منابع انسانی بر اساس تحقیقات پیشین و سنجه‌های بعد عملکرد مالی با در نظر گرفتن معیارهای ارزیابی بانک‌ها توسط بانک مرکزی انتخاب شده است. با توجه به مطالب یادشده می‌توان مدل مفهومی را به صورت شکل ۱ ارائه کرد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

استدلالی که در مطالعات دوستوانی وجود دارد این است که در سازمان‌های دوستوان در مقایسه با سازمان‌هایی که فقط بر اکتشاف یا فقط بر بهره‌برداری تمرکز می‌کنند، رسیدن به سطح بالایی از عملکرد محتمل‌تر است. جانی و همکاران (۲۰۱۳) در یک فراتحلیل نشان دادند هنگامی که رشد سازمانی سنجیده می‌شود، دوستوانی سازمانی با عملکرد رابطه مثبتی دارد (جانی و همکاران، ۲۰۱۳).

به طور خلاصه، دوستوانی سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و روتین‌ها، سازمان را در جست‌وجوی فرصت‌های جدید از طریق تخصیص دارایی‌های موجود توانمند می‌کند و به بقا، موفقیت طولانی‌مدت و بهبود مستمر عملکرد منجر می‌شود (ریچ و بیرکینشواو، ۲۰۰۸؛ گیسون و بیرکینشواو، ۲۰۰۴؛ لوینهاال و مارچ، ۱۹۹۳ و مارچ، ۱۹۹۱). بنابراین:

$H_1$ : دوستوانی سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیری مثبت و معنادار دارد.

اما نکته‌ای که توجه را به خود جلب کرده این است که دوستوانی سازمانی تا چه حد بر افزایش مقدار ترکیبی دو

فعالیت بهره‌برداری و اکتشاف یا بر قدر مطلق اختلاف این دو فعالیت تأکید دارد. به عبارتی نمره کلی که به دوستوانی اختصاص داده می‌شود با دو رویکرد قابل محاسبه است که در ادامه به طور کامل بحث خواهد شد.

در رویکرد نخست که مربوط به تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری است و بعد تعادلی دوستوانی نیز نامیده می‌شود، قدر مطلق اختلاف اکتشاف و بهره‌برداری به عنوان نمره دوستوانی در نظر گرفته می‌شود. اساس رویکرد تعادلی این است که اکتشاف و بهره‌برداری دو فعالیت متناقض هستند که در استفاده از منابع با یکدیگر رقابت می‌کنند و سازمان را به سوی اهداف متفاوت سوق می‌دهند. در نتیجه محققان به دنبال ایجاد تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری برای رسیدن به دوستوانی هستند. این تعادل به رسیدن به عملکرد برتر از طریق کنترل ساختاریافته ریسک عملکرد منجر می‌شود. یکی از نگرانی‌ها و مشکل اساس پیش روی سازمان‌ها، دستیابی به این تعادل است. هنگامی که یک سازمان بر بهره‌برداری بیشتر از اکتشاف تأکید داشته باشد، به احتمال بیشتری در معرض خطر منسوخ شدن قرار می‌گیرد. اگرچه چنین سازمان‌هایی از موفقیت‌های کوتاه‌مدت بهره‌مند می‌شوند، اما این موفقیت‌ها ممکن است در مواجهه با تغییرات بازار و تکنولوژی ناپایدار باشند. در مقابل، سازمانی که بر اکتشاف بیشتر از بهره‌برداری تمرکز می‌کند، با خطر عدم بازده مناسب فعالیت‌های جست‌وجو و آزمایش روبه‌رو می‌شود (کائو و همکاران، ۲۰۰۹).

به طور خلاصه تلاش برای رسیدن به تعادلی بین اکتشاف و بهره‌برداری، سازمان‌ها را در کنترل بهتر ریسک عملکرد توانمند می‌کند. بنابراین:

$H_2$ : رویکرد تعادلی دوستوانی بر عملکرد سازمانی تأثیری مثبت و معنادار دارد.

رویکرد دوم مربوط به ترکیب اندازه اکتشاف و بهره‌برداری است که بعد ترکیبی دوستوانی نیز نامیده می‌شود. در این رویکرد نمره دوستوانی برابر حاصل ضرب اکتشاف در بهره‌برداری است. اساس این رویکرد بر این است که فرایندهای اکتشاف و بهره‌برداری به طور لزوم با یکدیگر در رقابت نیستند، بلکه می‌توانند از یکدیگر حمایت کنند و هر یک اهرمی برای دیگری باشند. از جمله دلایل مرتبط با این موضوع، اثرهای مثبت بهره‌برداری بر اکتشاف است. درجه بالایی از فعالیت‌های بهره‌برداری اغلب می‌تواند اثربخشی سازمان را در کشف دانش جدید و در توسعه منابع در حمایت از محصولات و بازارهای جدید بهبود بخشد. علت را می‌توان این دانست که استفاده مکرر از دانش و منابع موجود مدیریت را به درک عمیق‌تری که در آن قرار دارد، منابع، قابلیت‌ها و دانش موجود تشویق می‌کند (کائو و همکاران، ۲۰۰۹). در واقع بهره‌برداری و اکتشاف به عنوان دو فعالیت مستقل در نظر گرفته می‌شوند و رسیدن به حداکثر مقدار بهره‌برداری و اکتشاف به دستیابی به سطح بالایی از دوستوانی در سازمان منجر می‌شود (جانی و همکاران، ۲۰۱۳).

به طور خلاصه از آنجا که دانش و منابع سازمانی می‌توانند به طور مؤثری از طریق هر دو فعالیت به کار گرفته شوند، اکتشاف و بهره‌برداری هر یک می‌توانند اهرمی برای دیگری باشند و به افزایش عملکرد سازمان منجر شوند. بنابراین:

$H_3$ : رویکرد ترکیبی دوستوانی بر عملکرد سازمانی تأثیری مثبت و معنادار دارد.

### پیشینه تجربی پژوهش

خلاصه مطالعات انجام‌شده در زمینه دوستوانی و عملکرد در جدول ۲ مشاهده می‌شود.



## جدول ۲. چکیده تحقیقات انجام گرفته در زمینه دوستوانی و عملکرد

نویسنده (سال)	عنوان مقاله	نتایج
جانی و همکاران (۲۰۱۳)	دوستوانی سازمانی و عملکرد (یک فراتحلیل)	جانی و همکاران پس از فراتحلیل مطالعات قبلی به این نتیجه رسیدند: هنگامی که رشد سازمان سنجیده می‌شود، دوستوانی سازمانی رابطه مثبتی با عملکرد دارد.
اوریلی و توشمان (۲۰۱۳)	دوستوانی سازمانی: گذشته، حال و آینده	دوستوانی سازمانی در محیط‌های ناپایدار پدیدار می‌شود و به طور مثبت با رشد فروش، نرخ‌های ذهنی عملکرد و ارزیابی بازار در ارتباط است.
کائو و همکاران (۲۰۰۹)	تشریح دوستوانی سازمانی: ابعاد، روابط و اثرهای مشارکتی	کائو و همکاران بعد از بررسی ۲۰۰ شرکت با عدم اطمینان بالا و تکنولوژیکی، دریافتند سازمان‌های کوچک با منابع محدود بیشتر بر بعد تعادلی و سازمان‌های بزرگ با منابع زیاد، بیشتر بر بعد ترکیبی تمرکز می‌کنند که به افزایش عملکرد سازمان منجر می‌شود.
ژوو و همکاران (۲۰۱۳)	یادگیری سازمانی، دوستوانی و عملکرد شرکت	دوستوانی سازمانی با عملکرد شرکت ارتباط مثبتی دارد.
هسو و همکاران (۲۰۱۳)	دوستوانی بین‌المللی و عملکرد شرکت در اقتصادهای نوظهور کوچک	پس از بررسی ۲۰۷ شرکت تایوانی و در نظر گرفتن دوستوانی به عنوان دوگانه اکتشاف و بهره‌برداری به این نتیجه رسیدند که دوستوانی به طور مثبت با عملکرد مرتبط است.
گیسون و بیرکینشاو (۲۰۰۴)	سوابق، نتایج و نقش واسطه دوستوانی سازمانی	با بررسی ۴۱۹۵ نفر در ۴۱ واحد کسب‌وکار و در نظر گرفتن دوستوانی سازمانی به عنوان دوگانه همترازی و سازگاری، به این نتیجه رسیدند که زمینه سازمان ترکیبی از کشش، حمایت، نظم و انضباط و اعتماد است و دوستوانی زمینه‌ای را تسهیل می‌کند و رابط بین این ویژگی‌های زمینه‌ای و عملکرد است.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت و نحوه گردآوری داده‌ها، از نوع تحقیقات توصیفی - پیمایشی است. به طور کلی برای تدوین مبانی نظری از منابع کتابخانه‌ای و اینترنتی شامل کتب، مقالات و مطالعات موردی بین‌المللی و به منظور جمع‌آوری داده‌ها و بررسی فرضیه‌های پژوهش از پرسشنامه با مقیاس لیکرت هفت گزینه‌ای استفاده شده است.

جامعه آماری این پژوهش را صنعت بانکداری استان گیلان تشکیل می‌دهد. نمونه پژوهش شامل ۱۶۱ شعبه بانک در استان گیلان است. به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز پژوهش، در هر شعبه سه پرسشنامه توزیع شد. از آنجا که تجزیه و تحلیل در سطح سازمانی صورت گرفته است، بنابراین نمره باید به هر شعبه تعلق گیرد. بر این اساس میانگین نمرات سه پرسشنامه به عنوان نمره هر شعبه در نظر گرفته شده است.

در این پژوهش به منظور بررسی روایی و پایایی شاخص‌ها و همچنین بررسی فرضیه‌ها نیز از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS) با نرم‌افزار Smart PLS 2 استفاده شده است. روش مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> با رویکرد حداقل مربعات جزئی<sup>۲</sup> (PLS-SEM) توسط وُلد (۱۹۷۴) ابداع شد. PLS-SEM یکی از

1. Structural Equation Modeling  
2. Partial Least Squares

رویکردهای نسل دوم مدل‌سازی معادلات ساختاری بر مبنای واریانس است که در مقابل رویکردهای ساختاری نسل اول که کوواریانس محور هستند از انعطاف‌پذیری بالاتری برخوردار است. یکی از دلایل پرکاربرد بودن روش PLS، عدم استفاده از حجم بالای نمونه در پژوهش‌ها است. در حالی که روش‌های نسل اول به تعداد نمونه بالا ( $N > 200$ ) برای اجرای صحیح مدل‌های معادلات ساختاری، احتیاج مبرم داشتند. پژوهش‌هایی با حجم نمونه اندک ( $N < 200$ ) باعث ایجاد دو مشکل در مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از روش‌های نسل اول می‌شوند: عدم همگرایی<sup>۱</sup> و ارائه راه‌حل‌های نامناسب، اما در روش PLS پژوهشگر به این مشکلات برخورد نمی‌کند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲).

### روایی و پایایی

ابزار مورد استفاده برای گردآوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه‌ای است که با توجه به ۵ مؤلفه و ۱۹ شاخص استخراج‌شده در ادبیات پژوهش، با طیف هفت گزینه‌ای لیکرت طراحی شده است و دارای دو بخش دوسوتوانی سازمانی و عملکرد سازمانی است. متغیرها و شاخص‌های اندازه‌گیری آنها در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. مؤلفه‌ها و شاخص‌های اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش

منبع	شاخص‌های اندازه‌گیری	مؤلفه‌ها	متغیرهای پژوهش
گیسون و بیرکینشاو (۲۰۰۴)	سیستم مدیریت <sup>۲</sup> ، افراد را به خلاقیت تشویق می‌کند. سیستم مدیریت، به سرعت به تغییرات بازار پاسخ می‌دهد. سیستم مدیریت، تنظیم فعالیت‌ها متناسب با تغییرات محیطی را تسهیل می‌کند. سیستم مدیریت، در پاسخ به دگرگونی اولویت‌های کسب‌وکار به سرعت عمل می‌کند. سیستم مدیریت، افراد را تشویق می‌کند تا سنت‌ها و رویه‌های سنتی را به چالش بکشند.	اکتشاف (EXPR)	دوسوتوانی (OA)
	سیستم مدیریت، استفاده کارآمد از منابع را تسهیل می‌کند. سیستم مدیریت، از دستیابی به اهداف کارا و کارآمد حمایت می‌کند. سیستم مدیریت، منابع خود را در فعالیت‌های ناکارآمد استفاده می‌کند (reverse). سیستم مدیریت، به طور منسجم در حمایت از اهداف کلی سازمان فعالیت می‌کند.	بهره‌برداری (EXPI)	
پریو و سانتانا (۲۰۱۲)	افزایش سهم بازار بهبود رضایت مشتریان شهرت در میان مشتریان	عملکرد بازار (MP)	عملکرد (PER)
محقق ساخته	سودآوری و بهره‌وری فروش، خرید و پرداخت سود سهام و اوراق مشارکت ارائه انواع سپرده‌های قرض‌الحسنه (جاری و پس‌انداز) ارائه انواع سپرده‌های سرمایه‌گذاری (مدت‌دار و کوتاه‌مدت)	عملکرد مالی (FP)	
گارملی (۲۰۰۸)	رضایت کارکنان روابط بین کارکنان و مدیریت حفظ و جذب کارکنان با استعداد	عملکرد منابع انسانی (HP)	

1. Nonconvergence

۲. منظور از سیستم مدیریت در این پژوهش، مجموعه مدیریت و کارکنان شعب بانک است.

پایایی و روایی در PLS در دو بخش انجام می‌شود که یک بخش مربوط به مدل‌های اندازه‌گیری و بخش دیگر مربوط به مدل‌های ساختاری است. در بخش مدل‌های اندازه‌گیری برای سنجش پایایی از معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) و برای سنجش روایی نیز از معیار روایی همگرا (AVE) استفاده شده است. روایی محتوای پژوهش نیز با بهره‌گیری از نظرهای اساتید و کارشناسان بانکی و همچنین کاربرد مقیاس‌های استاندارد در بیشتر موارد در حد مطلوبی برآورد شد. کرونباخ (۱۹۵۱) استاندارد بالای ۰/۷ را برای آلفای کرونباخ ذکر کرده است، همچنین نونالی (۱۹۸۷) استاندارد بالای ۰/۷ را برای CR و فورنل و لارکر (۱۹۸۱) میزان بالای ۰/۵ را برای AVE بیان کرده‌اند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). مقادیر محاسبه‌شده در جدول ۴ ارائه شده است. همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود، ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE برای تمامی متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ کرده‌اند، بنابراین مدل‌های اندازه‌گیری در این پژوهش از برازش مطلوبی برخوردار هستند.

جدول ۴. مقادیر پایایی (آلفای کرونباخ و CR) و روایی (AVE) مدل‌های اندازه‌گیری

متغیرهای پنهان (مکنون)	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	روایی همگرا (AVE)
اکتشاف	۰/۸۲	۰/۸۷	۰/۵۹
بهره‌برداری	۰/۷۳	۰/۸۳	۰/۵۶
عملکرد بازار	۰/۷۸	۰/۸۷	۰/۷۰
عملکرد مالی	۰/۷۹	۰/۸۶	۰/۶۱
عملکرد منابع انسانی	۰/۷۹	۰/۸۶	۰/۷۰
دوسوتوانی	۰/۸۵	۰/۹۱	۰/۸۳
عملکرد	۰/۸۷	۰/۸۸	۰/۷۱

در بخش مدل ساختاری نیز از معیار ضرایب معناداری (t-value)،  $R^2$  و معیار افزونگی (Redundancy) استفاده شده است. ضرایب معناداری باید مقادیر بالای ۱/۹۶ داشته باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار بودن آن‌ها را تأیید کرد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). مقادیر مربوط به t-value در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. گزارش مقادیر t-value

مقدار (t-value)	سازه	رابطه	سازه
۵۳/۸۸۵	اکتشاف	←	دوسوتوانی
۴۵/۹۹۱	بهره‌برداری	←	دوسوتوانی
۳۱/۸۵۹	عملکرد بازار	←	عملکرد
۴۱/۷۳۴	عملکرد مالی	←	عملکرد
۱۶/۷۸۱	عملکرد منابع انسانی	←	عملکرد
۸/۸۱۳	عملکرد	←	دوسوتوانی

همان طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، ضرایب معناداری برای تمامی سازه‌ها بیشتر از  $1/96$  است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد معناداری آنها و مناسب بودن مدل تأیید می‌شود.

$R^2$  بیانگر تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا است و سه مقدار  $0/19$ ،  $0/33$  و  $0/67$  را به عنوان مقدار ملاک برای  $R^2$  ضعیف، متوسط و قوی در نظر می‌گیرد. نکته ضروری در اینجا این است که  $R^2$  فقط برای سازه‌های درون‌زای مدل محاسبه می‌شود و برای سازه‌های برون‌زای مدل مقدار آن صفر است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). مقادیر مربوط به  $R^2$  در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. گزارش نتایج  $R^2$ 

سازه	اکتشاف	بهره‌برداری	عملکرد بازار	عملکرد مالی	عملکرد منابع انسانی	دوست‌توانی	عملکرد
$R^2$	$0/855$	$0/805$	$0/755$	$0/789$	$0/578$	$0$	$0/360$

با توجه به نتایج ارائه شده در جدول ۶، مقدار  $R^2$  محاسبه شده برای تمامی سازه‌ها با توجه به سه مقدار ملاک ذکر شده در بالا، مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌کند.

مقدار افزونگی نشانگر تغییرپذیری شاخص‌های یک سازه درون‌زا است که از یک یا چند سازه برون‌زا تأثیر می‌پذیرد. هر چه مقدار این معیار بیشتر باشد نشان‌دهنده برازش بالای مدل ساختاری است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). مقادیر مربوط به افزونگی در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. گزارش نتایج افزونگی (Redundancy)

سازه	Communalities	$R^2$	Redundancy
اکتشاف	$0/585$	$0/855$	$0/50$
بهره‌برداری	$0/564$	$0/805$	$0/454$
عملکرد بازار	$0/696$	$0/755$	$0/525$
عملکرد مالی	$0/612$	$0/789$	$0/483$
عملکرد منابع انسانی	$0/701$	$0/578$	$0/405$
عملکرد	$0/471$	$0/360$	$0/169$

$$\text{Redundancy} = 0/423$$

با توجه به مقدار به دست آمده برای افزونگی، مدل ساختاری دارای برازش مناسب است. در نهایت، به منظور بررسی برازش کلی مدل که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند، از معیار GOF استفاده شده است و طبق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

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

وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی کردند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). همان طور که از رابطه زیر مشاهده می‌شود به دست آمدن مقدار ۰/۶۳۴ برای GOF نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

$$GOF = \sqrt{0.582 \times 0.690} = 0.634 \quad \text{رابطه ۲}$$

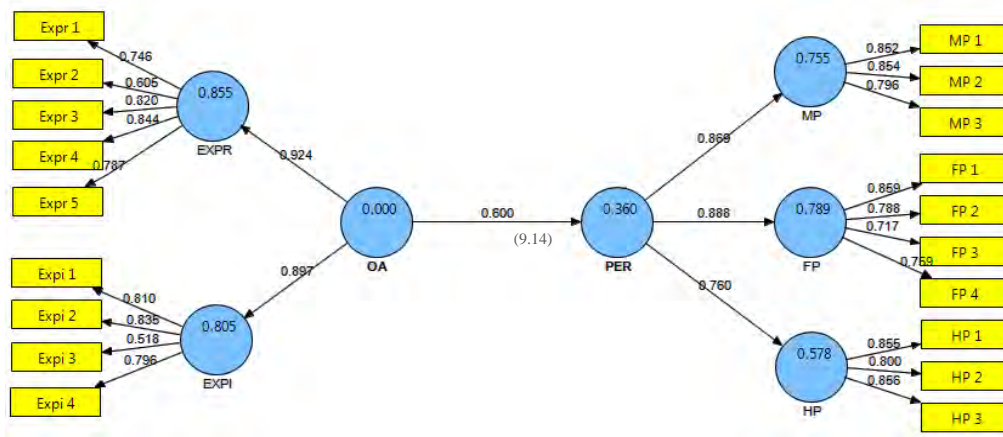
### واریانس روش مشترک

از آنجا که در این پژوهش داده‌های مربوط به متغیر وابسته و متغیر مستقل توسط یک فرد جمع‌آوری شده است، ممکن است «خطای روش مشترک»<sup>۱</sup> یا همان «واریانس روش مشترک»<sup>۲</sup> یک مشکل و مسئله باشد (پُتساکُف، مکینز، لی و پُتساکُف، ۲۰۰۳). منظور از واریانس روش مشترک، واریانسی است که به روش سنجش بیشتر از مفهومی که مقادیر بیان می‌کنند، استناد داده می‌شود و طبق بررسی جامع چانگ، ون ویتلوستویین و ادن (۲۰۱۰)، روش‌های مشترک در گردآوری اطلاعات به خطاهای اساسی اندازه‌گیری منجر می‌شوند که در تقویت یا تضعیف رابطه بین سازه‌ها مؤثر است و محققان باید برای کنترل آن تلاش کنند (مرادی، زنجانی و جمالی، ۱۳۹۳). در پژوهش حاضر برای حل این مشکل از آزمون «تک عاملی هارمن»<sup>۳</sup> استفاده شده است. طبق این روش تمامی متغیرهای قابل مشاهده در پژوهش را وارد تحلیل عاملی اکتشافی کرده و جواب تحلیل عاملی بدون چرخش را، که مشخص می‌کند تعداد عامل‌های مورد نیاز به منظور محاسبه واریانس تمامی متغیرها به چه تعداد باشد، در نظر می‌گیریم. اساس این تکنیک آن است که، زمانی می‌توان گفت مقدار قابل توجهی خطای واریانس مشترک وجود دارد، خواه یک عامل از تحلیل عاملی به دست آید یا چندین عامل استخراج شود، که یک عامل بین عامل‌های دیگر میزان زیادی (بیش از ۵۰ درصد) از واریانس کل متغیرها را تبیین کند (پُتساکُف و همکاران، ۲۰۰۳). در این پژوهش طبق این تکنیک نخستین عامل به دست آمده فقط ۳۸ درصد از کل واریانس متغیرها را تبیین می‌کند و از آنجا که فقط یک عامل از تحلیل عاملی استخراج نشد و عامل نخست نیز نتوانست بیش از ۵۰ درصد از واریانس کل متغیرها را تبیین کند، در این پژوهش واریانس روش مشترک نمی‌تواند مسئله و مشکلی باشد.

### یافته‌های پژوهش

در این بخش پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، ساختاری و مدل کلی، به بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته شده است. به منظور آزمون فرضیه‌ها از ضرایب معناداری (t-value) و ضرایب استاندارد شده بار عاملی یا همان ضریب مسیر هر فرضیه استفاده شده است. شکل ۲ مدل ساختاری مرتبه دوم را همراه با ضرایب استاندارد شده بار عاملی نمایش می‌دهد.

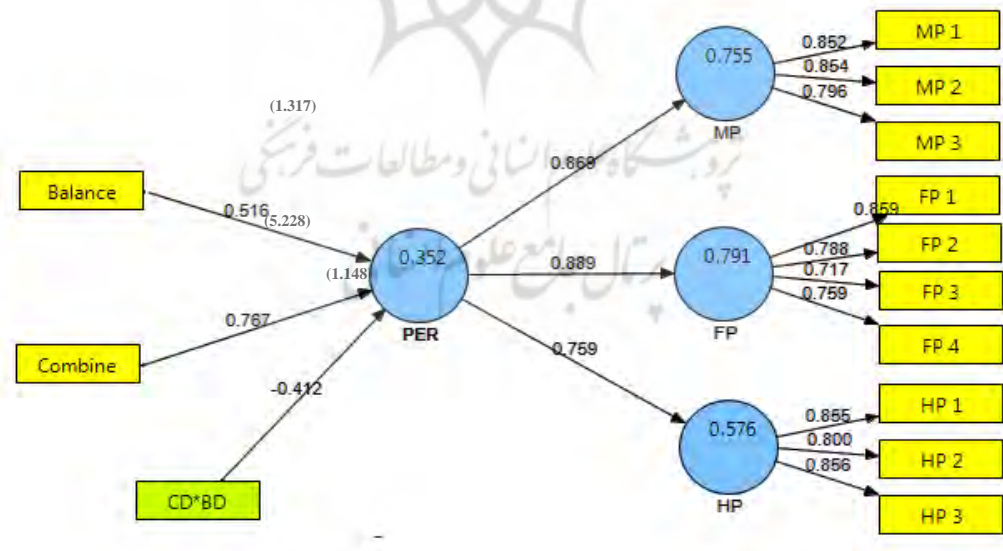
1. Common method bias
2. Common method variance
3. Harman's single-factor test



شکل ۲. مدل ساختاری مرتبه دوم همراه با ضرایب استاندارد شده

همان طور که پیش تر ذکر شد، نمره دوسوتوانی سازمانی با دو رویکرد تعادلی و ترکیبی قابل محاسبه است. شکل ۲ نمودار محاسبات این دو رویکرد را نشان می دهد.

هنگام سنجش اثر دو متغیر مستقل بر متغیر وابسته، باید به این نکته توجه شود که بین دو متغیر مستقل رابطه تعدیل گری وجود نداشته باشد تا شرط رابطه خطی برقرار باشد (وارنر، ۲۰۰۸). بدین منظور رابطه تعدیل گری دو متغیر مستقل دوسوتوانی تعادلی و ترکیبی بررسی شد. همان طور که در نمودار ۲ مشاهده می شود، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، اثر تعدیل گری این دو متغیر، با توجه به آماره  $t$  کوچک تر از  $1/96$  پذیرفته نمی شود، بنابراین شرط رابطه خطی برقرار است.



شکل ۳. مدل ساختاری مرتبه دوم همراه با ضرایب استاندارد شده رویکرد تعادلی و ترکیبی

نتایج آزمون فرضیه ها در جدول ۸ گزارش شده است. همان طور که در جدول مشاهده می شود، دوسوتوانی ۶۰ درصد از تغییرات متغیر عملکرد را تبیین می کند و در سطح اطمینان ۹۵ درصد با توجه به اینکه مقدار آماره  $t$  بزرگ تر از

۱/۹۶ است، می‌توان گفت که دوستوانی تأثیر معنادار و مثبتی بر عملکرد شعب بانک می‌گذارد که با نتایج مطالعات جانی و همکاران (۲۰۱۳) و گریتس و همکاران (۲۰۱۰) مطابقت دارد.

با توجه به دو رویکرد تعادلی و ترکیبی در محاسبه نمره دوستوانی، مشاهده می‌شود که رویکرد تعادلی به دوستوانی با احتساب مقدار آماره  $t$  کوچک‌تر از ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۰/۹۵ تأثیری بر عملکرد شعب ندارد در نتیجه فرضیه دوم رد می‌شود، در مقابل رویکرد ترکیبی به دوستوانی در سطح اطمینان ۰/۹۵ با توجه به مقدار آماره  $t$  بزرگ‌تر از ۱/۹۶ بر عملکرد شعب به‌طور معناداری تأثیر مثبت می‌گذارد که با قبول فرضیه سوم همراه است.

#### جدول ۸. بررسی فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	ضریب مسیر	t-value	نتیجه آزمون
دوستوانی سازمانی بر عملکرد شعب تأثیری مثبت و معنادار دارد.	۰/۶۰	۹/۱۴	پذیرش فرضیه
رویکرد تعادلی دوستوانی بر عملکرد شعب تأثیری مثبت و معنادار دارد.	۰/۵۱۶	۱/۳۱۷	رد فرضیه
رویکرد ترکیبی دوستوانی بر عملکرد شعب تأثیری مثبت و معنادار دارد.	۰/۷۶۷	۵/۲۲۵	پذیرش فرضیه

#### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش تلاش شد تا تأثیر دوستوانی سازمانی بر عملکرد شعبه‌های بانک استان گیلان بررسی شود. در ابتدا ساختار دوستوانی سازمانی مفهوم‌سازی و بر عدم شفافیتی که در میزان تأکید دوستوانی بر افزایش مقدار ترکیبی دو فعالیت بهره‌برداری و اکتشاف یا بر قدر مطلق اختلاف این دو فعالیت وجود داشت، اشاره شد. این پژوهش از این لحاظ قابل توجه است که، ابهامی را که در خصوص نحوه اندازه‌گیری دوستوانی وجود دارد، مد نظر قرار می‌دهد و با توجه به دو دیدگاه ترکیبی و تعادلی نقش دوستوانی بر عملکرد را می‌سنجد. نتایج متضاد تحقیق در دو رویکرد تعادلی و ترکیبی نشان داد آنچه بر عملکرد تأثیر مثبت دارد تعادل بین دو بعد بهره‌برداری و اکتشاف نیست و افزایش هر یک از دو بعد می‌تواند به بهبود عملکرد منجر شود. به عبارتی زمانی عملکرد شعب بهبود می‌یابد که سازمان به حداکثر مقدار بهره‌برداری و اکتشاف دست یابد. مدل معادلات ساختاری مربوطه از مطالعه ادبیات استخراج شد و بعد از مناسب بودن سنجه‌ها، سازه‌های طراحی شده را آزمایش کردیم و در نهایت پس از مناسب بودن مدل‌ها، فرضیه‌های آزمایش شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از وجود رابطه معنادار دوستوانی بر عملکرد است، امری که در مطالعات قبلی (جانی و همکاران (۲۰۱۳)، گریتس و همکاران (۲۰۱۰)، ژوو و همکاران (۲۰۱۳)، هسو و همکاران (۲۰۱۳) و اریلی و توشمان (۲۰۱۳)) نیز بررسی و تأیید شده بود.

#### محدودیت‌ها و پیشنهاد‌های پژوهش

از جمله محدودیت‌های این پژوهش جدید بودن موضوع دوستوانی در ایران و عدم آگاهی و آشنایی مدیران از اقدامات مورد نیاز برای پیاده‌سازی این مفهوم در سازمان‌ها است، بنابراین پیشنهاد می‌شود تا پژوهش‌هایی در راستای شناسایی سازوکارهای مورد نیاز و عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان‌های دوستوان صورت گیرد.

محدودیت دیگر این پژوهش شرایط مرزی است، از آنجا که نمونه این پژوهش را فقط شعب بانک استان گیلان تشکیل می‌دهد و بخش بانکداری از صنعت خدمات بررسی شده است، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود تا بخش‌ها و صنایع مختلف را بررسی کنند.

## منابع

- بندریان، رضا (۱۳۹۲). دوستوانی هم‌زمان، الگوی مناسب سازماندهی فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری در سازمان‌های پژوهش و فناوری. *دو فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی*، (۲۲)، ۲۱-۳۲.
- داوری، علی؛ رضازاده، آرش (۱۳۹۲). *مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS*. چاپ اول. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- فلاح شمس لیالستانی، میرفیض؛ راجی، معصومه؛ خواجه‌پور، محمود (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد سازمان با رویکرد ترکیبی AHP، TOPSIS و BSC. *فصلنامه مدیریت صنعتی*، (۱)۵، ۸۱-۱۰۰.
- قاسمی، عبدالرسول؛ جهانگرد، اسفندیار (۱۳۹۰). برآورد کارایی مؤلفه‌ای شعب بانک مسکن در تجهیز منابع و تخصیص تسهیلات: رویکرد مدل ابر کارایی با محدودیت‌های وزنی. *فصلنامه مدیریت صنعتی*، (۶)۳، ۱۱۳-۱۲۸.
- مرادی، محمود؛ زنجانی، بهناز؛ جمالی، علی (۱۳۹۳). مدل‌سازی عملکرد شغلی با استفاده از سیستم بهینه استنتاج فازی - عصبی تطبیقی (مطالعه موردی: شرکت گاز استان گیلان). *فصلنامه مدیریت صنعتی*، (۱)۶، ۱۱۱-۱۳۶.

## References

- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization science*, 10(1), 43-68.
- Bandarian, R. (2013). Simultaneous Ambidexterity, the Appropriate Model of Organizing Exploration and Exploitation Activities in Research and Technology Organizations. *Journal of Industrial Technology*, (22), 21-32. (in Persian)
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.
- Davari, A., Rezazade, A. (2013). *Structural Equation Modeling with PLS*. Tehran: Jahad daneshgahi Press (in Persian)
- Fallah Shams Lialestanei, M. F., Raji, M., & Khajehpour, M. (2013). Organization Performance Evaluation with a combined approach BSC, AHP and TOPSIS. *Industrial Management*, 5(1), 81-100. (in Persian)
- Geerts, A., Blindenbach-Driessen, F., & Gemmel, P. (2010). *Ambidextrous Innovation Behaviour in Service Firms*. Status: published.
- Ghasemi, A. R., Jahangard, S. (2011). Estimates the Component Efficiency of Housing Bank Branches in Resource Mobilization and Facilities Allocation: Super Efficiency model approach with weight limitations. *Industrial Management*, 3(6), 113-128. (in Persian)
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.



- Gulati, R., & Puranam, P. (2009). Renewal through reorganization: The value of inconsistencies between formal and informal organization. *Organization Science*, 20(2), 422-440.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.
- Im, G., & Rai, A. (2008). Knowledge sharing ambidexterity in long-term interorganizational relationships. *Management Science*, 54(7), 1281-1296.
- Junni, P., Sarala, R., Taras, V., & Tarba, S. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *The Academy of Management Perspectives*, amp-2012.
- Kang, S. C., & Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, 46(1), 65-92.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14(S2), 95-112.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Moradi, M., Zanjani, B., & Jamali, A. (2014). Job Performance Modeling by using Comparative Fuzzy-Neural Inference optimal system (Case Study: Guilan Gas Company. *Industrial Management*, 6(1), 111-136. (in Persian)
- O'Reilly, C., & Tushman, M. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, 35(3), 718-804.
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864-894.
- Tangen, S. (2004). Professional Practice Performance Measurement: From Philosophy to Practice. *International Journal of Productivity and performance Management*, 53(8), 26-37.
- Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317-332.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Warner, R. M. (2008). *Applied statistics: From bivariate through multivariate techniques*. Sage.
- Zhou, J., & Xue, Q. Z. (2013, January). Organizational Learning, Ambidexterity, and Firm Performance. In *The 19th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management* (pp. 537-546). Springer Berlin Heidelberg.