



**دانشکده ادبیات و علوم انسانی**

**گروه مدیریت – صنعتی**

**بررسی نقش فرهنگ سازمانی دوستوان بر دوستوانی سازمانی  
و عملکرد در صنایع غذایی**

**از:**

**فاطمه مدنی**

**استاد راهنما:**

**دکتر محمود مرادی**

**استاد مشاور:**

**دکتر کیخسرو یاکیده**

**اسفند ۱۳۹۳**

تقدیم به:

پدر و مادر و خانواده عزیزم که همواره سبیل کننده راه برای تحقق آرزوهایم بوده اند

و

همسرم که وجودش امیدتحت هر لحظه از زندگی ام است.

## سپاس و تقدیر:

پاس خاندانی را او عاجزند و حسابگران از شمارش نعمت های او ناتوان و تلاشگران از ادای حق او دمانده اند. خدایی که انکار ظرف اندیش، ذات او را درک می کند و دست عواصان دیبای علوم به او نخواهد رسید. پروردگاری که برای صفات او حد و مرزی وجود ندارد، و تعریف کاملی می توان یافت و برای خدا وقتی صین، و سرآمدی شخص می توان تعیین کرد. مخلوقات را با قدرت خود آفرید، و با رحمت خود ماده را به حرکت درآورد و به وسیله لوله ها اضطراب و لرزش زمین را به آرامش تبدیل کرد.

از دست و زبان که برآید      لزمه سحرش به درآید.

سزاوار است که مراتب قدر دانی خود را از اساتید لران قدر و بزرگوار سزیه جا آورم.

استاد بزرگوار جناب آقای و لستر محمود ملودی که رابهنانی این پایان نامه بر عمده ایشان بوده، با بحریات لران قدر و رابهنانی های ارزنده خود مرا مل انجام این پژوهش را هدایت نمودند، نهایت سپاس و قدر دانی را به جامی آورم.

سپاس از استاد لرامی جناب آقای و لستر محسن و یالیده به خاطر زحمت بی دینشان در طول دوره تحصیلات کارشناسی و همیلی و رابهنانی ارزنده شان در انجام این پژوهش که هم را لیدل آمان بود.

و سپاس از نامی اساتید لران قدر لروه مدیریت و اسگاه لیلان به پاس آموخته های شان، به ویژه دلسر و ستار و دلسر ابراهیم پور که زحمت داوری این پایان نامه سزیه بردوش آن با بوده است. همچنین از آقای نوروز پور که واقعا مرا در پیمان رساندن این پایان نامه صیانه یاری کرد و تقدیر و شکر می کنم و همین طور دوست عزیزم سرکار خانم احسانی که بمواره همچون حواهری دلسوز دکنارم بودند. آرزوی سلامتی و توفیق روز افزون برای همه این عزیزان را از خداوند منان خواهانم.

## فهرست مطالب

عنوان	صفحه
چکیده فارسی .....	ک
چکیده انگلیسی .....	ل
فصل اول: کلیات پژوهش	
۱-۱- مقدمه .....	۲
۲-۱- بیان مسئله پژوهش .....	۲
۳-۱- اهمیت و ضرورت انجام پژوهش .....	۳
۴-۱- اهداف پژوهش .....	۴
۵-۱- فرضیات پژوهش .....	۵
۶-۱- قلمرو پژوهش .....	۵
۷-۱- تعریف مفهومی متغیرهای پژوهش .....	۵
۸-۱- تعریف عملیاتی متغیرهای پژوهش .....	۶
۹-۱- موانع و مشکلات پژوهش .....	۷
۱۰-۱- جمع بندی .....	۸
فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه تحقیق	
۱-۲- مقدمه .....	۱۰
۲-۲- عملکرد سازمانی .....	۱۱
۱-۴-۲- عملکرد بازار .....	۱۲
۲-۴-۲- عملکرد مالی .....	۱۳
۳-۴-۲- عملکرد منابع انسانی .....	۱۳
۳-۲- فرهنگ سازمانی .....	۱۴
۱-۳-۲- فرهنگ سازمانی دوستوان .....	۱۹
۱-۱-۳-۲- تنوع سازمانی .....	۱۹
۲-۱-۳-۲- چشم انداز مشترک .....	۲۰
۴-۲- دوستوانی سازمانی .....	۲۰
۵-۲- پیشینه پژوهش .....	۲۳

۲۳	..... پیشینه داخلی ۱-۵-۲
۲۴	..... پیشینه خارجی ۲-۵-۲
۳۲	..... مدل مطالعاتی پژوهش ۶-۲-۲
۳۲	..... فرهنگ سازمانی دوسوتوان و دوسوتوانی سازمانی ۱-۶-۲
۳۴	..... دوسوتوانی سازمانی و عملکرد ۲-۶-۲
۳۴	..... فرهنگ سازمانی دوسوتوان و عملکرد سازمانی ۳-۶-۲
۳۵	..... مدل مطالعاتی پژوهش ۴-۶-۲
۳۶	..... جمع بندی ۷-۲-۲

#### فصل سوم: روش شناسی پژوهش

۳۸	..... مقدمه ۱-۳-۳
۳۸	..... روش پژوهش ۲-۳-۳
۳۹	..... فرآیند پژوهش ۳-۳-۳
۴۰	..... جامعه آماری پژوهش ۴-۳-۳
۴۱	..... نمونه آماری پژوهش ۵-۳-۳
۴۱	..... روش های گردآوری اطلاعات ۶-۳-۳
۴۲	..... نقش متغیرهای پژوهش در مدل ۷-۳-۳
۴۳	..... روش تجزیه و تحلیل داده ها ۸-۳-۳
۴۴	..... معادلات ساختاری ۱-۸-۳
۴۶	..... مراحل مدل سازی در معادلات ساختاری ۲-۸-۳
۴۶	..... تعیین مدل ۱-۲-۸-۳
۴۷	..... شناسایی سنجه سازه ها ۲-۲-۸-۳
۴۷	..... تخمین روابط مدل ۳-۲-۸-۳
۴۷	..... ارزیابی مدل ۴-۲-۸-۳
۴۷	..... اصلاح مدل: ۵-۲-۸-۳
۴۸	..... تفسیر نتایج برآمده از مدل ۶-۲-۸-۳
۴۸	..... دلایل استفاده از روش حداقل مربعات جزئی در پژوهش ۳-۸-۳

- ۴۹-۸-۳- الگوریتم تحلیل داده ها در روش حداقل مربعات جزئی..... ۴۹
- ۴۹-۸-۳-۱- بخش مربوط به مدل اندازه گیری..... ۴۹
- ۵۲-۸-۳-۲- بخش مربوط به مدل ساختاری..... ۵۲
- ۵۴-۸-۳-۳- برازش کلی مدل..... ۵۴
- ۵۵-۸-۳-۵- آزمون فرضیه های پژوهش و تست سوپل به منظور سنجش نقش متغیر میانجی و آماره VAF..... ۵۵
- ۵۶-۳-۹- جمع بندی..... ۵۶

#### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

- ۵۸-۴-۱- مقدمه..... ۵۸
- ۵۸-۴-۲- آمار توصیفی..... ۵۸
- ۵۹-۴-۲-۱- تعداد کارکنان شرکت ها..... ۵۹
- ۶۰-۴-۲-۲- نوع فعالیت شرکت ها..... ۶۰
- ۶۱-۴-۲-۳- نوع مالکیت شرکت ها..... ۶۱
- ۶۲-۴-۲-۴- فروش سالیانه شرکت ها..... ۶۲
- ۶۳-۴-۲-۵- سابقه فعالیت شرکت ها..... ۶۳
- ۶۴-۴-۲-۶- توصیف ویژگی های فردی پاسخ دهندگان..... ۶۴
- ۶۵-۴-۳- آمار استنباطی..... ۶۵
- ۶۵-۴-۳-۱- بررسی برازش مدل..... ۶۵
- ۶۵-۴-۳-۱-۱- برازش مدل های اندازه گیری..... ۶۵
- ۶۹-۴-۳-۱-۲- واریانس روش مشترک..... ۶۹
- ۷۰-۴-۳-۱-۳- برازش مدل ساختاری..... ۷۰
- ۷۳-۴-۳-۱-۴- برازش کلی مدل..... ۷۳
- ۷۴-۴-۳-۲- آزمون فرضیه های پژوهش..... ۷۴
- ۷۵-۴-۳-۲-۱- آماره VAF..... ۷۵
- ۷۶-۴-۴- جمع بندی..... ۷۶

#### فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادها

- ۷۸-۵-۱- مقدمه..... ۷۸

۷۸	۲-۵- خلاصه پژوهش
۷۹	۳-۵- نتایج پژوهش:
۸۰	۴-۵- پیشنهادهای پژوهش
۸۰	۱-۴-۵- پیشنهادهای کاربردی:
۸۱	۲-۴-۵- پیشنهاد برای پژوهش های آتی
۸۲	۵-۵- محدودیت های پژوهش
۸۳	منابع و مأخذ
۸۹	پیوست و ضمائم



## فهرست جدول ها

صفحه	عنوان
۲۷	جدول ۱-۲: خلاصه ای از پیشینه.....
۴۲	جدول ۱-۳: ارزش گذاری طیف لیکرت.....
۴۲	جدول ۲-۳: شاخص ها و منبع سؤالات پرسشنامه.....
۵۹	جدول ۱-۴: فراوانی کارکنان شرکت ها.....
۶۰	جدول ۲-۴: فراوانی نوع فعالیت شرکت ها.....
۶۱	جدول ۳-۴: فراوانی نوع مالکیت شرکت ها.....
۶۲	جدول ۴-۴: فراوانی فروش سالیانه شرکت ها.....
۶۳	جدول ۵-۴: فراوانی سابقه فعالیت شرکت ها.....
۶۴	جدول ۶-۴: ویژگی های فردی پاسخ دهندگان.....
۶۶	جدول ۷-۴: ضرایب بارهای عاملی سنجه ها.....
۶۷	جدول ۸-۴: مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی سازه های مدل.....
۶۸	جدول ۹-۴: گزارش معیار روایی همگرا (AVE).....
۶۹	جدول ۱۰-۴: ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فورنل و لاکر.....
۷۱	جدول ۱۱-۴: مقادیر $R^2$ و $Q^2$ .....
۷۳	جدول ۱۲-۴: مقادیر Redundancy سازه های مدل.....
۷۴	جدول ۱۳-۴: نتایج آزمون فرضیه ها.....

## فهرست شکل ها

صفحه	عنوان
۳.....	شکل ۱-۱: مدل مفهومی پژوهش.....
۱۷.....	شکل ۱-۲: مدل فرهنگ سازمانی شاین.....
۱۸.....	شکل ۲-۲: مدل فرهنگ سازمانی دنیسون.....
۳۵.....	شکل ۳-۲: مدل مطالعاتی پژوهش.....
۴۰.....	شکل ۱-۳: مراحل انجام پژوهش.....
۴۶.....	شکل ۲-۳: مراحل اساسی اجرای تحلیل در مدل سازی معادلات ساختاری.....
۷۶.....	شکل ۱-۴: مدل تحقیقاتی پژوهش.....

## فهرست نمودارها

صفحه	عنوان
۲۱	نمودار ۱-۲: هیستوگرام مقالات روی مفهوم دوستوانی .....
۵۹	نمودار ۱-۴: نمودار فراوانی تعداد کارکنان.....
۶۰	نمودار ۲-۴: نمودار فراوانی نوع فعالیت شرکت ها .....
۶۱	نمودار ۳-۴: نمودار فراوانی نوع مالکیت شرکت ها .....
۶۲	نمودار ۴-۴: فراوانی فروش سالیانه شرکت ها .....
۶۳	نمودار ۵-۴: فراوانی سال تأسیس شرکت ها .....

**بررسی نقش فرهنگ سازمانی دوستوان بر دوستوانی سازمانی و عملکرد در صنایع غذایی.**

فاطمه مدنی

درحالی که همه چیز در حال تغییر و تحول است و رقبا همیشه به دنبال افزایش سهم بازار خود از طریق کسب مزیت رقابتی هستند، توجه به دوستوانی سازمانی به عنوان یکی از راه های افزایش مزیت رقابتی و دستیابی به عملکرد بالا در محیط پویای کسب و کار امری ضروری است. مفهوم دوستوانی سازمانی، به توانایی سازمان برای توجه به دو هدف ناسازگار سازمانی به طور برابر اشاره دارد که در شرایط عدم اطمینان به طور معمول اثر مثبتی بر عملکرد دارد و منجر به عملکرد پایدار، بقا و موفقیت طولانی مدت می شود. اما این فقط در صورتی امکان پذیر است که فرهنگی ایجاد شود تا اعضای سازمان را قادر سازد که از شایستگی های موجود بهره برداری کنند (بهره برداری) و از طرف دیگر فرصت ها و توانایی های جدید را کشف کنند (اکتشاف). هدف از پژوهش حاضر بررسی نقش فرهنگ سازمانی دوستوان و دوستوانی سازمانی بر عملکرد است. بدین منظور و برای بررسی فرضیه های پژوهش، شرکت های فعال در صنایع غذایی به عنوان جامعه آماری پژوهش انتخاب شدند و پرسشنامه از مدیران و خبرگان ۶۲ شرکت جمع آوری و تحلیل شده است. مدل پیشنهادی بر مبنای مدل سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی با کمک نرم افزار Smart PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایج تحلیل از رابطه بین فرهنگ سازمانی دوستوان و دوستوانی و همچنین رابطه دوستوانی با عملکرد حمایت می کند. همچنین با توجه به نتایج حاصل، نقش میانجی دوستوانی در رابطه بین فرهنگ سازمانی دوستوان و عملکرد مورد تأیید قرار گرفت.

**کلیدواژه:** دوستوانی سازمانی، عملکرد، فرهنگ سازمانی دوستوان، صنایع غذایی.



صل اول

کلیات پژوهش

### ۱-۱- مقدمه

در دهه‌های اخیر آنچه که اهمیت زیادی دارد این است که چگونه می‌توان خود را با شرایط جدید تطبیق داد و به عملکرد برتر دست یافت. ویژگی مشترک بین سازمان‌هایی که با وجود شرایط سخت رقابتی و اقتصادی همچنان با موفقیت عمل می‌کنند، این است که این سازمان‌ها از لحاظ سطح عملکرد همواره یک پله بالاتر از سایرین هستند. این در حالی است که همه چیز در حال تغییر و تحول است و رقبا همیشه به دنبال افزایش سهم بازار خود از طریق کسب مزیت رقابتی هستند. توجه به دوسوتوانی سازمانی به‌عنوان یکی از راه‌های افزایش مزیت رقابتی و دستیابی به عملکرد بهینه در محیط پویای تجارت، امری ضروری است. قابلیت‌هایی که سازمان‌ها را به کشف صلاحیت‌های جدید و بهره‌برداری از صلاحیت‌های موجود تشویق می‌کند تا سازمان‌ها بتوانند در مواجهه با تناقضات محیطی به‌طور مؤثر عمل کنند و خود را حفظ نمایند. به‌تازگی مؤلفه جدیدی به نام فرهنگ سازمانی دوسوتوان مطرح شده که محققان مدعی‌اند دوسوتوانی سازمانی تا حد زیادی به‌وسیله بستر فرهنگ سازمانی دوسوتوان ساخته می‌شود. از این‌رو در این پژوهش به بررسی نقش فرهنگ سازمانی دوسوتوان در ایجاد دوسوتوانی و بهبود عملکرد پرداخته شده است. در این فصل در راستای اهمیت موضوع، ابتدا بیان مسئله و اهمیت و ضرورت پژوهش مطرح شده است. سپس اهداف، فرضیات و قلمرو پژوهش بیان شد و در نهایت به تعریف اصطلاحات پژوهش و تعریف عملیاتی متغیرها و موانع و مشکلات انجام پژوهش پرداخته شده است.

### ۱-۲- بیان مسئله پژوهش

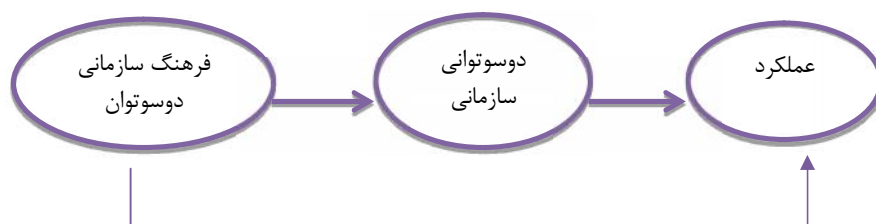
امروزه در محیط‌های پیچیده رقابتی، تنها سازمان‌هایی می‌توانند به فعالیت خود ادامه دهند که عملکرد خود را تقویت نمایند. با به وجود آمدن بازارهای رقابتی و رشد و توسعه در همه زمینه‌های اقتصادی و اجتماعی، بسیاری از شرکت‌های تازه تأسیس بعد از مدتی شکست می‌خورند و از بین می‌روند. نرخ شکست شرکت‌ها معضلی است که نظر سیاست‌گذاران، تصمیم‌گیرندگان و مدیران بخش‌های اقتصاد کشور را به خود جلب کرده است. جیمز مارچ<sup>۱</sup> (۱۹۹۱)، بیان می‌کند که مرکز توانایی یک شرکت برای بقا در طول زمان، توانایی بهره‌برداری از موقعیت‌ها و دارایی‌های موجود در راه ایجاد سود و منفعت و همزمان کشف بازار و فناوری‌های جدید برای استفاده از فرصت‌های جدید است و این یک کوشش اساسی برای بقای بلندمدت است. اکتشاف به تحقیق، آزمایش و افزایش اختلاف مربوط است درحالی‌که بهره‌برداری از طریق بهبود اجرا و کاهش اختلاف و پراکندگی، بهره‌وری و کارایی را افزایش می‌دهد. بنابراین دوسوتوانی سازمانی<sup>۲</sup> برای همگام و همراه شدن با محیط پرتلاطم کسب‌وکار در جهت حفظ مزیت رقابتی، یکی از چالش‌های اساسی فراروی مدیران است. دستیابی و رسیدن به دوسوتوانی به سازمان‌ها

<sup>1</sup> March

<sup>2</sup> Organizational Ambidexterity

کمک می‌کند با استفاده از قابلیت‌های موجود و کشف فرصت‌های جدید، نوعی مزیت رقابتی برای خود ایجاد کنند. از این رو درک و شناسایی عوامل مؤثر بر دوستوانی برای بهبود عملکرد نقش حیاتی در رشد اقتصادی کشور ایجاد خواهد کرد.

از طرفی برای داشتن چنین سازمان‌هایی که بر قابلیت‌هایی چون بهره‌برداری و اکتشاف تأکید می‌کنند، باید فرهنگی ایجاد شود تا اعضای سازمانی را قادر سازد که از شایستگی‌های موجود بهره‌برداری کنند (بهره‌برداری) و از طرف دیگر فرصت‌ها و توانایی‌های جدید را کشف کنند (اکتشاف). اربلی و توشمان<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) در کنار عواملی چون ساختار غیرمتمرکز، رهبران حمایتی و مدیران انعطاف‌پذیر به فرهنگ و چشم‌انداز مشترک به‌عنوان منابع کلیدی دوستوانی اشاره کردند (Gibson & Birkinshaw, 2004). تنوع سازمانی و چشم‌انداز مشترک سازنده سازه سطح بالاتری به نام فرهنگ-سازمانی دوستوان هستند که بر یکپارچگی بهره‌برداری و اکتشاف اثر می‌گذارد و موجب دوستوان شدن شرکت‌ها و درنهایت بهبود عملکرد می‌شود (wang & Rafiq, 2014). مسئله اصلی این پژوهش این است که فرهنگ سازمانی دوستوان چگونه می‌تواند از طریق ارتقای دوستوانی، عملکرد سازمانی را بهبود بخشد؟ بدین منظور با توجه به اینکه صنایع غذایی سهم قابل توجهی را در توسعه اقتصادی و صنعتی کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه دارد، این صنعت برای مطالعه انتخاب شد. درنهایت نشان خواهیم داد که فرهنگ سازمانی دوستوان در سازمان‌ها چه تأثیری بر عملکرد سازمانی دارد و نقش دوستوانی در این رابطه چگونه است؟



شکل ۱-۱: مدل مفهومی پژوهش

### ۳-۱- اهمیت و ضرورت انجام پژوهش

عملکرد سازمانی یکی از مهم‌ترین سازه‌های مورد بحث در پژوهش‌های مدیریتی است و بدون شک مهم‌ترین معیار سنجش موفقیت در شرکت‌های تجاری به حساب می‌آید (ابزری و همکاران، ۱۳۸۸). از این رو در دو دهه اخیر عملکرد سازمانی به‌عنوان یکی از موضوعات مورد توجه و جذاب تبدیل شده است و این تمایل منجر به بروز نوآوری‌هایی هم در زمینه پژوهش و

<sup>1</sup> O'Reilly & Tushman

هم در زمینه‌های کاربردی شده است چراکه یافتن راه‌حلهایی برای رسیدن به عملکرد بالا برای هر سازمانی، دغدغه‌ای غیرقابل انکار می‌باشد. از سوی دیگر انجام مطالعاتی در زمینه فرهنگ‌سازمانی دوستوان و نقش آن در ایجاد دوستوانی سازمانی و تأثیری که بر عملکرد شرکت‌ها می‌گذارد برای رشد، پیشرفت، سودآوری و بقای آن‌ها ضروری است. دوستوانی در بهبود عملکرد سازمان بسیار حائز اهمیت است و منجر به عملکرد پایدار، بقا و موفقیت طولانی‌مدت می‌شود (Simsek et al, 2009). بررسی عملکرد بنگاه‌های اقتصادی و لزوم پرداختن به آن، یکی از بحث‌های اساسی حوزه مدیریت است.

با توجه به اهمیت فرهنگ‌سازمانی دوستوان برای دستیابی به دوستوانی و عملکرد برتر، اهمیت و ضرورت موضوع پژوهش آشکار می‌گردد و در پژوهش حاضر یکی از صنایع مهم کشور؛ یعنی صنعت غذایی مورد بررسی قرار می‌گیرد. با توجه به اینکه صنایع غذایی سهم قابل توجهی را در توسعه اقتصادی و صنعتی کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه دارد، این صنعت را جهت انجام پژوهش برگزیدیم. با توجه به وضعیت اقتصادی و پویایی کسب‌وکار و رقابت‌پذیری که در کشور حاکم است، انجام مطالعات تجربی در چنین حوزه‌هایی که شرکت‌ها را تشویق می‌کند تا درصد کسب‌مزیت رقابتی و ارتقای عملکرد خود گام بردارند، ضروری به نظر می‌رسد.

### ۱-۴- اهداف پژوهش

این پژوهش به منظور دستیابی به اهداف زیر انجام شده است:

هدف اصلی:

بررسی تأثیر فرهنگ‌سازمانی دوستوان و دوستوانی سازمانی بر عملکرد سازمانی.

اهداف فرعی:

- ۱- بررسی تأثیر فرهنگ‌سازمانی دوستوان بر روی عملکرد سازمانی.
- ۲- بررسی تأثیر فرهنگ‌سازمانی دوستوان در ایجاد دوستوانی سازمانی.
- ۳- بررسی تأثیر دوستوانی سازمانی بر روی عملکرد سازمانی.
- ۴- تبیین نقش دوستوانی سازمانی در رابطه بین فرهنگ‌سازمانی دوستوان و عملکرد سازمانی.



### ۱-۵- فرضیات پژوهش

فرضیات پژوهش، روابط بین فرهنگ‌سازمانی دوستوان، دوستوانی سازمانی و عملکرد سازمانی را مورد بررسی قرار می‌دهد که به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه ۱: فرهنگ‌سازمانی دوستوان بر روی عملکرد سازمانی تأثیر دارد.

فرضیه ۲: فرهنگ‌سازمانی دوستوان بر دوستوانی سازمانی تأثیر دارد.

فرضیه ۳: دوستوانی سازمانی بر عملکرد تأثیر دارد.

فرضیه ۴: دوستوانی سازمانی در رابطه بین فرهنگ‌سازمانی دوستوان و عملکرد سازمانی نقش میانجی دارد.

### ۱-۶- قلمرو پژوهش

قلمرو موضوعی پژوهش: به‌طور کلی قلمرو موضوعی این پژوهش حوزه مدیریت راهبردی، مدیریت فرهنگ‌سازمانی و مدیریت عملکرد بنگاه‌ها می‌باشد که مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی دوستوان، دوستوانی سازمانی و عملکرد سازمانی را در بر می‌گیرد و در سطح سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. در واقع، این پژوهش به دنبال بررسی روابط و تعیین نقش متغیرها در قالب یک مدل تحلیلی است.

قلمرو مکانی: قلمرو مکانی این پژوهش شرکت‌های فعال در صنعت غذایی واقع در استان گیلان می‌باشد.

قلمرو زمانی: محدوده زمانی پژوهش از زمستان ۱۳۹۲ تا زمستان سال ۱۳۹۳ می‌باشد.

### ۱-۷- تعریف مفهومی متغیرهای پژوهش

فرهنگ‌سازمانی دوستوان<sup>۱</sup>: وانگ و رافیق<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) دو مجموعه از ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی را تحت عنوان "تنوع سازمانی" و "چشم‌انداز مشترک" مطرح کردند و مجموع آن را فرهنگ‌سازمانی دوستوان نامیدند. آن‌ها تنوع سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کنند: مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی که تفاوت‌ها را تشویق و تحمل می‌کند و تفاوت‌های فردی را از لحاظ نقطه نظرات، مهارت‌ها و دانش، شناسایی و به آن‌ها پاداش می‌دهد. در واقع تنوع سازمانی شامل ارزش‌هایی

<sup>1</sup> Ambidextrous Organizational Culture

<sup>2</sup> Wang & Rafiq

است که افراد را تشویق می‌کنند به‌طور ابتکاری تفکر کنند، به‌طور مستقل و نوآورانه رفتار کنند و چشم‌اندازها و نقطه نظرات چندگانه ایجاد کنند. در مقابل "چشم‌انداز مشترک" به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی که درگیری فعال کل اعضای سازمانی را در توسعه، ارتباطات، انتشار و اجرای اهداف سازمانی ارتقا می‌دهد، تعریف می‌شود.

دوستوانی سازمانی<sup>۱</sup>: رابرت دانکن (۱۹۷۶) برای اولین بار اصطلاح سازمان دوستوان را به‌عنوان یک روش توصیف "ساختارهای دوتایی" مطرح کرد (Birkinshaw et al, 2013). انواع مختلفی از این دوتایی‌ها وجود دارد (Gulati and Puranam, 2009) که سازمان‌ها در حال تلاش برای توجه به آن‌ها هستند مثل کارایی و انعطاف‌پذیری، سازگاری و انعطاف‌پذیری، یکپارچگی و پاسخگویی، بهره‌برداری و اکتشاف. البته مفهوم دوستوانی در مقالات معتبر معمولاً با عنوان اکتشاف/ بهره‌برداری ذکر شده است. دوستوانی سازمانی به توانایی شرکت‌ها برای کشف صلاحیت‌های جدید و بهره‌برداری از صلاحیت‌های موجود اشاره دارد (Gibson & Birkinshaw, 2004; O'Reilly & Tushman, 1996; Simsek et al., 2009).

عملکرد سازمانی: عملکرد سازمانی مفهوم گسترده‌ای است که آنچه را شرکت تولید می‌کند و نیز حوزه‌هایی را که شرکت با آن‌ها در تعامل است دربر می‌گیرد. به‌عبارت‌دیگر عملکرد سازمانی به چگونگی انجام مأموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج حاصل از انجام آن‌ها اطلاق می‌شود (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۹). در تعریف دیگر، عملکرد سازمانی عبارت است از دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آن‌ها و انجام مسئولیت‌هایی که سازمان بر عهده دارد (حاجی‌پور و کرد، ۱۳۹۰). در کل عملکرد سازمانی یک مفهوم چندبعدی است که بر موقعیت سازمان نسبت به رقبا متمرکز می‌باشد (López-Nicolás & Meroño-Cerdán, 2011).

### ۱-۸- تعریف عملیاتی متغیرهای پژوهش

فرهنگ سازمانی دوستوان: در پژوهش حاضر فرهنگ سازمانی دوستوان در قالب دو بعد تنوع سازمانی<sup>۲</sup> و چشم‌انداز مشترک<sup>۴</sup> (wang & Rafiq, 2014) مفهوم‌سازی شده است. برای سنجش این ابعاد در بعد تنوع سازمانی از شاخص‌هایی همچون احترام به افراد، ارزش قائل شدن برای تجربیات و مهارت‌های مختلف، ترغیب و تشویق افراد به ارائه راه‌حل‌های متنوع در حل مسائل و شناسایی تفاوت‌های فردی از لحاظ دانش، مهارت‌ها و تشویق آن‌ها؛ در بعد چشم‌انداز مشترک از

<sup>1</sup> Organizational Ambidexterity

<sup>2</sup> Organizational Performance

<sup>3</sup> Organizational Diversity

<sup>4</sup> Shared vision

شاخص‌هایی همچون میزان شراکت در مسیر شرکت، ابلاغ و اطلاع‌رسانی از مسیر آینده شرکت، آگاهی از برنامه‌ها و مسیر بلندمدت و آگاهی از مأموریت و اهداف شرکت استفاده شده است و از طریق پرسشنامه و با طیف لیکرت سنجیده شده است.

دوسوتوانی سازمانی: به منظور سنجش و بررسی دوسوتوانی سازمانی در پژوهش حاضر از ابعاد بهره‌برداری<sup>۱</sup> و اکتشاف<sup>۲</sup> (Jansen et al, 2006; Ci-Rong Li, 2013) استفاده شده است. بهره‌برداری با شاخص‌هایی همچون بهبود محصولات و خدمات موجود، اعمال تغییرات جزئی برای مطابقت با نیازهای مشتریان، عرضه محصولات و خدمات بهبودیافته، به‌کارگیری اصل صرفه‌جویی نسبت به مقیاس، ارائه خدمات بیشتر به مشتریان موجود؛ و اکتشاف با شاخص‌هایی همچون ابداع محصولات و خدمات جدید، عرضه محصولات و خدمات کاملاً جدید، استفاده از فرصت‌های جدید، استفاده از شیوه‌های توزیع و پخش جدید و جستجوی مشتریان جدید سنجیده می‌شود و از طریق پرسشنامه و با طیف لیکرت سنجیده شده است.

عملکرد سازمانی: برای بررسی عملکرد سازمانی در این پژوهش از سه بعد عملکرد مالی<sup>۳</sup>، عملکرد بازار<sup>۴</sup> و عملکرد منابع انسانی<sup>۵</sup> (Prieto & Santana, 2012; Carmeli, 2008) استفاده شده است. از جمله شاخص‌های مورد استفاده در بعد عملکرد مالی می‌توان به شاخص‌هایی همچون بهبود فروش، سودآوری و سطح سرمایه‌گذاری؛ در بعد عملکرد بازار به شاخص‌هایی همچون بهبود سهم بازار، رضایت مشتریان و شهرت/ اعتبار شرکت؛ و در بعد عملکرد منابع انسانی به شاخص‌هایی همچون جذب و حفظ کارکنان با استعداد، روابط مطلوب بین کارکنان و مدیریت، تشویق کارکنان به حداکثر استفاده از توان خود اشاره کرد و از طریق پرسشنامه و با طیف لیکرت سنجیده شده است.

### ۹-۱- موانع و مشکلات پژوهش

از جمله موانع و مشکلات پژوهش حاضر می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱- جدید بودن و کمبود منابع و پیشینه پژوهش به‌خصوص در زمینه فرهنگ سازمانی دوسوتوان از اصلی‌ترین موانع پژوهش بود که در حد توان و با صرف زمان زیاد در جهت ترجمه منابع لاتین، این مشکل تا حد زیادی مرتفع گشت.

۲- پراکندگی شرکت‌های غذایی مورد بررسی در سطح جغرافیایی که به‌صرف زمان و هزینه زیادی جهت توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه منجر شد.

<sup>1</sup> exploitation

<sup>2</sup> exploration

<sup>3</sup> Finance Performance

<sup>4</sup> Market Performance

<sup>5</sup> Human Resource Performance

۳- عدم همکاری بسیاری از شرکت‌ها در ارائه اطلاعات، عدم تمایل به برقراری ارتباط با دانشگاه و همچنین عدم تمایل به مشارکت در کارهای علمی و بی‌ارزش تلقی کردن و حتی در مواردی برخورد نامناسب از مواعی بود که در انجام این پژوهش با آن روبه‌رو بودیم، علی‌رغم اینکه زمان زیادی هم صرف دریافت مجوز از اداره صنعت، معدن و تجارت استان گیلان و همچنین شرکت شهرک‌های صنعتی استان شد.

### ۱-۱۰- جمع‌بندی

در این فصل به بیان کلیاتی در خصوص موضوع موردبررسی پرداخته شد. در ابتدا، مسئله پژوهش تشریح و در ادامه ضرورت انجام آن تبیین گردید. بخش‌های بعدی به بیان اهدافی که محقق به دنبال تحقق آن‌هاست و سؤالات پژوهش پرداختند. بر اساس هدف اصلی پژوهش که بررسی نقش و تأثیر فرهنگ‌سازمانی دوستوان و دوستوانی سازمانی بر عملکرد سازمانی در شرکت‌های صنعت غذایی گیلان بود، فرضیات و مدل مفهومی پژوهش تدوین گردید. در ادامه قلمرو پژوهش در سه حوزه موضوعی، مکانی و زمانی مطرح شد. درنهایت پس از تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرهای پژوهش، به موانع و مشکلات پژوهش اشاره شد.

در فصل‌های آتی، ابتدا در فصل دوم با بررسی ادبیات، مبانی نظری و سوابق پژوهش، سعی در ایجاد یک دید کامل نسبت به موضوع موردبررسی خواهیم داشت. سپس در فصل سوم تمامی اطلاعات مربوط به روش انجام این پژوهش در قالب روش پژوهش خواهد آمد. در فصل چهارم به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته خواهد شد. درنهایت فصل پنجم به‌منظور شرح نتایج حاصل از پژوهش، محدودیت‌ها و ارائه پیشنهادها کاربردی و پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی آورده خواهد شد.