مدیریت شهری
شماره ۴۴ پاییز ۹۵
No.44 Automn 2016
۱۹۵-۲۱۰
زمان دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۱۰/۴ زمان پذیرش نهایی: ۱۳۹۴/۱۲/۱۵

# طراحی و اعتبار سنجی ابزاری جهت ارزیابی دوسو توانی در مدیریت سازمانی

**کیومرث نیازآذری**- استاد تمام و عضو هیئت علمی گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ساری، ایران.
**محمد صالحی**- دانشیار و عضو هیئت علمی گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ساری، ایران.
**سهیلا خسروابادی***- دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ساری، ایران.

**چکیده**
هدف این پژوهش طراحی ابزاری جهت ارزیابی استراتژی دوسو توانی در سازمان می باشد. به منظور دستیابی به هدف پژوهش نمونه ای ۱۷۳ نفری از اعضا هیئت علمی (با مرتبه علمی استادیار به بالا) ازدانشگاه های استان خراسان شمالی در سال تحصیلی ۹۴-۹۵ با استفاده از فرمول کوکران با روش طبقه‌ای نسبی انتخاب گردیدند. در این مطالعه با توجه به هدف و ماهیت پژوهش جهت تجزیه و تحلیل داده ها از روش تحلیل عامل اکتشافی و تاییدی استفاده شده است. نتایج حاصل از مصاحبه عمیق و نیمه ساختار یافته و به روش هدفمند از ۱۴ نفر از اساتید خبره دانشگاهی منجر به ساخت پرسشنامه اولیه محقق ساخته در مقیاس ۵ درجه ای لیکرت با ۷۱ گویه گردید که با انجام تحلیل اکتشافی ۱۰گویه به دلیل مقادیر اشتراک استخراجی کوچک تر از ۰,۵ حذف گردید. روایی محتوایی پرسشنامه توسط خبرگان دانشگاه مورد تأیید قرار گرفت. برای بررسی روایی سازه، از دو معیار روایی همگرا و واگرا استفاده شد. نتایج به دست آمده از بارهای عاملی گویه های هر عامل نشان داد، کلیه گویه ها دارای بار عاملی بیش از ۰,۴ و میانگین واریانس استخراج شده، بالای ۰,۵ بودند، لذا روایی همگرا این متغیرها تأیید شد. علاوه بر این، مقادیر جذر میانگین واریانس استخراج شده بیشترین مقدار را نشان می داد که بیانگر وجود روایی واگرا در بین متغیرهای پژوهش بود. پایایی و پایایی ترکیبی پرسشنامه برای همه متغیرها مقادیر بالای ۰/۷ را نشان داد. همچنین نتایج حاصل از تحلیل عامل تاییدی نشان داد که عوامل و مولفه ها ا از برازندگی قابل قبولی برخوردار هستندو با سازه زیربنایی همسو هستند و در نهایت طراحی این پرسشنامه به عنوان ابزاری معتبر و روا می تواند گامی در جهت سهولت تحقیق در ارزیابی دوسو توانی سازمانی در سازمانهای ایرانی باشد.
**واژگان کلیدی:** دوسو توانی سازمانی، اکتشاف، بهره برداری، تحلیل عاملی اکتشافی، تحلیل عاملی تاییدی.

**Design and validation tool to assess the two sides can in organizational management**

**Abstract**
The aim of this study was developing a tool to assess an organization's strategy ambidexterity. To achieve this goal a sample of 173 students of the faculty (academic rank of associate professor with the above) from the University of North Khorasan province in the 94-95 school years were selected using stratified. In this study, the analysis of data from exploratory and confirmatory factor analysis was used. Validity of the questionnaire was confirmed by academic experts. To assess the validity, convergent and divergent validity of the two criteria were used. The results of factor loadings statements of each factor indicated, all items have cause more than 0.4 times the average variance extracted over 0.5, thus confirming convergent validity of the variables. In addition, the square root of the average variance extracted values showed the highest value indicating the validity of the variables. Combining the reliability and validity of the questionnaire for all variables showed high levels of 0.7. The results of confirmatory factor analysis showed that the factors and components of fitness are acceptable And are consistent with the underlying structures. And finally the design of the questionnaire as a valid and reliable instrument can step in to facilitate research in the evaluation of the organization in Iranian organizations is double.
**Key words:** double the organization, exploration, exploitation, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis.

* نویسنده مسوول مکاتبات، شماره تماس: ۰۲۱۸۸۲۵۱۱۲۹، رایانامه: S.dadvar68@Yahoo.Com

[ Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-19 ]

**مقدمه**

چشـم انداز رقابتی سـازمانها در بسـیاری از موارد تغییر کـرده اسـت. تغییـرات سـریع فنـاوری، فشرده سـازی چرخـه زندگی محصـولات و خدمات و نیـز اوج گرفتن رقابـت، سـازمانها را بـه تمرکـز بر کارایـی همزمان بلند مـدت و کوتـاه مـدت و کسـب مزیـت رقابتـی مجبـور سـاخته اسـت (March, ۱۹۹۱; He and Wong, ۲۰۰۴; Cao et al., ۲۰۰۹; Tushman and etal, ۲۰۱۱; Smith & Elger, ۲۰۱۳). .کارایـی کوتـاه مـدت در ایـن محیـط معطـوف بـه رقابـت در بـازار موجـود بـا بهبـود محصـول و افزایـش کیفیـت فراینـد و عملکـرد عملیاتـی شـده اسـت، در حالـی کـه اجرای طولانـی مـدت در ارتباط با بررسـی بازار هـای آینده از طریق نواوری و اکتشـاف اسـت(Gupta et al., ۲۰۰۶; Cao et al., ۲۰۰۹; Wei et al., ۲۰۱۱ Jansen et al., ۲۰۱۲). اسـتفاده از مفهوم دوسـو توانی در عرصه هـای علمـی در سـال هـای اخیـر بـه سـرعت در حال افزایـش یافتـن اسـت( Katila and Ahuja, ۲۰۰۲; Birkinshaw and Gibson, ۲۰۰۴; Simsek et al., ۲۰۰۹ Andriopoulos and Lewis, ۲۰۱۰)،. یکـی از ایـده های اساسـی در علم سـازمانی این اسـت کـه سـازمان بایـد بتوانـد از قابلیت هـای موجـود خود اسـتفاده کنـد و در آن واحـد توانایی هـای جدیـد و اساسـی در جهـت دسـتیابی بـه مزیـت رقابتـی را کسـب کنـد، عـلاوه بـر اینکـه وظایـف گذشـته خـود را نیـز به طـور دقیـق انجـام دهـد (O'Reilly and Tushman, ۲۰۱۱; Markides, ۲۰۱۳). بررسـی سـابقه سـازمانهایی موفـق و بـا قدمـت بـالا همچـون؛ والمـارت، تویوتـا، داچ شـل که بقای بلندمـدت خود را از طریـق نـوآوری و تغییـر تضمین کرده انـد، در حالی کـه بـر روندهـای گذشـته و شایسـتگی هـای محوری و اصلـی سـازمان نیـز پشـت نکـرده انـد و همـواره آن را مدنظـر داشـته انـد (Smith and Lewis, ۲۰۱۱; McCarthy and Gordon, ۲۰۱۱) ، نشان می دهد کـه دوسـوتوانی به عنـوان یـک ظرفیـت مدیریتـی منحصـر بفـرد بـرای حفـظ تعـادل بیـن بهینه سـازی عملکـرد کوتاه مـدت و آمادگـی برای بقـای بلندمدت، توجـه تئـوری هـای مدیریتـی را بـه خـود جلـب کرده اسـت. سـازمانها طبق ایـن دیدگاه باید بـه طور کارآمد در زمینـه مهارتهـا و شایسـتگی هـای خـود سـرمایه گـذاری کننـد در عیـن حـال انعطـاف پذیـری خـود را بـرای انطبـاق موثـر بـا تغییـرات در محیـط کسـب وکار حفظ نماینـد (O´Reilly & Tushman ۲۰۰۸, Raisch & Birkinshaw ۲۰۰۸; Turner & etal, ۲۰۱۳).

تاشمن و اوریلی (Tushman and O Reilly, ۱۹۹۶) بـر مبنای تحقیقات انجام شـده توسـط دانکـن(۱۹۷۶) اولیـن کسـانی بودند کـه نظریه دوسـو توانی سـازمانی را مطـرح کردنـد. تعریـف دوسـو توانی آسـان نیسـت و ایـن بـه دلیـل مفهوم آن اسـت که در دامنه وسـیعی از زمینـه های علمـی گوناگون به کار گرفته شـده اسـت. افزایـش کاربـرد ایـن مفهـوم در ادبیـات دانشـگاهی و نیـز پـروژه هـای اجرایـی نشـان دهنـده اهمیـت ایـن موضـوع اسـت. سیمسـک معتقـد اسـت کـه از دوسـوتوانی در حـوزه هـای متعددی از جملـه مدیریت اسـتراتژیک، مدیریـت نـواوری، یادگیـری سـازمانی، و رفتـار سـازمانی و مدیریـت اسـتراتژیک می تـوان بهره بـرد (Simsek, ۲۰۰۹). کلمـن و اسـتوکمن اسـتدلال مـی کنند که دوسـو توانی بـه عنوان ظرفیت سـازمان، جهـت تعقیـب همزمـان اکتشـاف و انتفـاع بـا کمـک انسـجام بیـن تلاش هـای یادگیرنـده و نتایـج یادگیری تعریف می گـردد(Kollmann,. and Stockmann, ۲۰۱۰). اوریلـی و تاشـمن دوجانبه گرایـی را به عنوان ظرفیـت اجـرای راهبردهایی که از ایجـاد و نگهداری به طـور موفـق در طـول زمان حمایـت می کننـد، تعریف می کننـد (O'Reilly., Tushman ۲۰۱۳, ۲۰۱۱). قابـل قبول‌تریـن تعریـف در مـورد دوسـوتوانی تـوازن بیـن اکتشـاف و اسـتخراج اسـت؛ یعنـی سـازمان‌هایی کـه می‌تواننـد قابلیت‌هـای موجـود خـود را اسـتخراج و همزمـان فرصت‌هـای جدیـد را کشـف کننـد. جیمز مـارچ بـه این موضوع به‌عنوان کشـف احتمـالات جدید و اسـتخراج مسـائل قطعـی قدیمـی اشـاره می‌کنـد



[ Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-19 ]

(March, ۱۹۹۱). اسـتخراج موضوعاتی مانند انتخاب، پالایـش، تولیـد، دسـته‌بندی و اجـرا را دربرمی‌گیـرد. ایـن در حالـی اسـت کـه اکتشـاف دانش‌آفرینـی و تحلیـل فرصت‌هـای آینـده را همـراه خـود دارد (Raisch, Birkinshaw, Probst, Tushman, ۲۰۰۹). سـازمان‌هایی کـه اکتشـاف را ترجیح می‌دهند و اسـتخراج را کنـار می‌گذارنـد، دچـار هزینه‌هـای آزمایـش کـردن می‌شـوند، بـدون اینکـه مزایـای چندانـی از آن بـه دسـت آورند. این شـرکت‌ها سرشـار از ایده‌هـای ارائـه نشـده و قابلیت‌هـای غیرمتمایـز هسـتند. در مقابـل، سـازمان‌هایی کـه اکتشـاف را کنار می‌گذارنـد و درگیـر اسـتخراج می‌شـوند، احتمـالا در دام تـوازن ثابـت می‌افتنـد، یعنـی پیشـرفتی نمی‌کنند و فقـط بازدهـی دارنـد. ایجـاد یـک توازن مناسـب بین اکتشاف و اسـتخراج فاکتور اصلی در شکوفایی سیستم هر شـرکت اسـت، یک سـازمان برای تضمین موفقیت بلندمـدت خـود بایـد بتوانـد بـر هـر دو مسـلط شـود. تمرکـز بیـش از حد بـر اسـتخراج اغلب باعث می‌شـود یـک سـازمان دیـد بلندمـدت خـود را از دسـت بدهد، درحالی‌کـه تاکیـد بیـش از حـد بر اکتشـاف نسـبت به اسـتخراج به معنی سـاخت کسـب‌وکار آینده به قیمت از دسـت دادن آن در امـروز اسـت.

گیبسـون و بیرکینشا، دوسـوتوانی سـازمانی را توانایی یـک سـازمان در اجرای همزمـان اسـتراتژی امروز می داننـد ضمـن این که فردا برخاسـته از شـرایطی اسـت کـه کارکنـان بـه کار می‌گیرنـد و توسـعه می‌دهنـد (Gibson, Birkinshaw,۲۰۰۴). آندریپولـوز و لیواز نیـز دوسـوتوانی را بـه عنـوان توانایـی همزمـان دنبال کـردن تغییـر و نـوآوری تدریجـی و رادیـکال بـه طـور همزمـان معرفـی می‌کننـد کـه مدیریت هـردو بعد به طـور همزمـان نیازمنـد مدیریت تنش ناشـی از تغییر و نـوآوری در سـازمان اسـت. ایجـاد تعادل بین اکتشـاف و بهـره بـرداری بـه شـکل ایـده‌آل منجـر بـه برتـری یافتـن در هـردو آنهـا خواهـد شـد (Andriopoulos & Lewis, ۲۰۰۹). گوپتا و همکارانش، نیز نشـان می دهـد کـه تعاریـف مـورد اسـتفاده بـرای بهره‌بـرداری و اکتشـاف در میـان نویسـندگان ناسـازگار هسـتند به گونـه‌ای کـه برخـی از صاحبنظـران از بهـره برداری بـه عنوان اسـتفاده مجـدد از دانـش موجود بـا آموزش هـای مضاعـف یـاد مـی کننـد، در حالـی که نـواوری و یادگیـری تـازه، اکتشـاف نامیـده می‌شـود (Gupta, Smith, Shalley, ۲۰۰۶). کلمـن و همکارانـش (۲۰۰۹) عـلاوه بـر بحـث در مـورد دوسـو توانـی بـه ارتبـاط نقـش آن در جلـو گیـری از بـروز اینرسـی در سـازمانهای کارافریـن می‌پـردازد. اوریلـی و تاشـمن، ادعـا می‌کننـد کـه: دوسـو توانـی بـه معنـای تنـوع و تصـادف یـا تحمل ناکارامدی نیسـت بلکه یـک رویکرد سـنجیده و حسـاب شـده در تنـوع، حفـظ و انتخـاب اسـت کـه بـا اسـتفاده از تنظیـم مجـدد دارایی‌هـا و قابلیـت هـای موجـود سـازمان آنهـا را بـه سـمت فرصت‌هـای جدیـد هدایـت می‌کنـد (O'Reilly, Tushman &, ۲۰۱۳). وانـگ و رافـق، معتقدنـد کـه مطالعـات نشـان داده انـد کـه اکتشـاف و بهره‌بـرداری نیازمند تفاوت اساسـی در سـاختار، فرایند، اسـتراتژی، توانمنـدی و فرهنـگ سـازمانی هسـتند کـه مـی تواند اثـرات متفاوتـی بـر سـازگاری سـازمان و عملکـرد آن داشـته باشـد (Wang, Rafiq, ۲۰۱۴). اکتشـاف بـا سـاختار ارگانیـک، تغییـر سـازمانی و فنـاوری در حال ظهـور همراه اسـت. بهـره بـرداری با سـاختار مکانیک، کنتـرل، بروکراسـی و بـازار بـا ثبات و مطمئـن و پایدار همـراه اسـت (Zabiegalski, ۲۰۱۵). ایـن مسـائل بـه بحـث هـای قابـل توجهـی پیرامـون دوسـو توانـی منجـر گردیـد بـه گونـه‌ای کـه اگر چـه اتفـاق نظر در نیـاز بـرای ایجـاد تعـادل (اکتشـاف و بهـر ه بـرداری) وجـود دارد، امـا فعالیـت هـای تـراز محـور و انطبـاق محـور همـواره در مراتبـی از تعـارض سـازمانی درگیر هسـتند. در ایـن میان سـاندرز و همکارانـش از عنوان «توانمندیهـای ترکیبـی» برای تبیین توان جسـتجوی کاربردهـای جدیـد بـرای دانـش موجـود و تأکیـد بـر اینکـه سـازمانها از طریـق سـاختارهای داوطلبانـه یک محیـط اجتماعـی ایجـاد می‌نمایند که ایـن توانمندیها را تقویـت می کند، اسـتفاده نمـوده انـد (Saunders,



[ Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-19 ]

Lewis, Thornhill, ۲۰۰۷). بنابرآنچه از تئوری های بیان شده دریافت می گردد تعریف ریشه ای که درباره دوسوتوانی می توان ارائه داد و در زمینه این پژوهش نیز از آن استفاده خواهد شد عبارتست از: « توانایی سازمان در بهبود دامنه دانش موجود (بهره برداری ) و نیز خلق دانش جدید برای غلبه بر کاستی ها و نقائص دانش موجود یا فقدان تشخیص در اجرای کار (اکتشاف )» ( March, ۱۹۹۱; ۲۰۰۶, Lee, Delone, and Espinosa; ۲۰۱۱ ,Moon & Huh; O'Reilly &Tushman, ۲۰۱۳; ۲۰۱۴,Zaidi, & Othman).

از سویی با توجه به جدید بودن مفهوم دوسو توانی در جامعه ایرانی، درک اهمیت و ضرورت شناخت استراتژی دوسو توانی سازمانی به تنهایی چاره سازمانهای امروز کشور نیست. باتوجه به مطالعات انجام شده در خصوص تاثیر مثبت دوسو توانی بر عملکرد سازمانهای امروزی (Adler and etal ,۲۰۰۹; Gibson, &Birkinshaw, ۲۰۰۴) و نیز با توجه به نتایج حاصل از مطالعات محقق مبنی بر عدم وجود ابزاری معتبر و روا جهت پرداختن به دوسو توانی و نقش آن در عملکرد سازمانهای کشور در این مقاله در پی آن هستیم تا به طراحی و تدوین ابزاری استاندارد جهت ارزیابی و سنجش دوسو توانی بپردازیم تا این ابزار فرصتی در جهت پاسخ به چالشهایی باشد که سازمانهای کشور در محیط پیچیده شغلی خود با آن روبرو هستند؛ بنابراین، پژوهش حاضر برپایه هدف اصلی تهیه و استانداردسازی دوسو توانی سازمانی طراحی و اجرا شد .

**روش تحقیق**

تحقیق حاضر از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی است و از نظر نحوه گردآوری داده ها (طرح تحقیق) از نوع تحقیقات ترکیبی اکتشافی می باشد. شیوه گرد آوری داده ها در این تحقیق از طریق مصاحبه، پرسشنامه و مطالعات کتابخانه ای می باشد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه اساتید تمام وقت با مرتبه استادیار به بالای دانشگاههای استان خراسان شمالی در سال تحصیلی ۹۵-۱۳۹۴ تشکیل داده اند که جمعیت آنها براساس آمار سازمان مدیریت و برنامه ریزی در سال ۱۳۹۴ معادل ۳۱۵ نفر می باشد. جامعه مورد بررسی در دو مرحله کمی و کیفی مشخص گردیده است. در بخش کیفی، نمونه گیری هدفمند و تا مرحله اشباع صورت گرفت به این صورت که فهرستی از خبرگان دانشگاهی تهیه و سپس با آنها تماس گرفته شد و مصاحبه به صورت باز و نیمه ساختار یافته انجام شد و در نهایت تعداد ۱۴ نفر از اساتید خبره در این تحقیق همکاری کردند و داده های تحقیق اشباع شد. مقدار نمونه در بخش کمی بر اساس فرمول کوکران در سطح خطای ۵% تقریبا ۱۷۳ نفر محاسبه شده است. روش نمونه گیری در بخش کمی از روش طبقه ای نسبی تصادفی استفاده شد که منظور از طبقات، گروه های علمی دانشگاه های (آزاد، دولتی، پیام نور و علوم پزشکی) است که به نسبت حجم جامعه نمونه ها در هر یک از طبقات مورد نظر به صورت تصادفی انتخاب شد.

**یافته های پژوهش**

جهت طراحی پرسشنامه دوسو توانی سازمانی لازم است تا مولفه های اصلی تاثیر گذار بر ابعاد اصلی دوسو توانی سازمانی شناسایی گردد . پیشینه تحقیقات و تعاریف نویسندگان مختلف همچون (اسمیت و تاشمن، ۲۰۰۵؛ اوریلی و تاشمن ۲۰۰۸ ؛ سیمسک ۲۰۰۹؛ رایش و بیرکینشا ۲۰۰۸؛ جانسن ۲۰۰۹؛ کلمن و همکارانش۲۰۱۰؛ ترنر ۲۰۱۱ ؛سوزوکی ۲۰۱۳؛ پاپا چرونی و همکارانش ۲۰۱۳) اکتشاف و بهره برداری را به عنوان دو بعد اصلی دوسو توانی سازمانی معرفی می کنند در این تحقیق نیز با توجه به تعریف مفهوم دوسو توانی در سازمان دو بعد اصلی اکتشاف و بهره برداری مبنای طراحی مولفه ها و شاخص های پرسشنامه دوسو توانی قرار می گیرد. به این منظور در بخش کیفی این تحقیق مفاهیم اولیه در مرحله کدگذاری



[ Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-19 ]

**جدول ۱. تعیین حجم نمونه بر مبنای گروه های علمی دانشگاه های استان خراسان شمالی**

| | گروه علمی | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | علوم انسانی | فنی و مهندسی | پزشکی | علوم پایه | کشاورزی | هنر |
| تعداد اساتید | ۱۱۰ | ۳۵ | ۱۰۰ | ۴۵ | ۲۰ | ۵ |
| تعداد نمونه | ۶۱ | ۱۹ | ۵۶ | ۲۵ | ۱۱ | ۳ |

**جدول ۲. آزمون کفایت نمونه برداری و کرویت بارتلت**

| | اکتشاف | بهره برداری |
|---|---|---|
| آزمون کفایت (KMO) | ۰.۷۲۸ | ۰.۶۸۷ |
| آزمون کرویت بارتلت | ۴۰۲۵.۳۰۹ | ۳۳۷۸.۵۸۰ |
| درجه آزادی | ۴۶۵ | ۴۶۵ |
| سطح معناداری | ۰.۰۰۰ | ۰.۰۰۰ |

باز استخراج گردید. سپس این مفاهیم در مرحله دوم کدگذاری ثانویه جهت انسجام بیشتر در قالب ۱۴ مفهوم انتزاعی کدگذاری شدند. مفاهیم ثانویه و محوری براساس ادبیات موجود، دانش و تجربیات اساتید خبره نام گذاری گردیده است و در نهایت پرسشنامه اولیه محقق ساخته در مقیاس ۵ درجه ای لیکرت با ۷۱ گویه تنظیم گردید و عوامل موثر شناسایی شد و مبنای طراحی پرسشنامه نهایی قرار گرفت که تمامی مراحل مورد تایید اساتید و متخصصان قرار گرفته است. جدول زیر مفاهیم کدگزاری شده حاصل از تحلیل محتوای پاسخ های مصاحبه شوندگان رادر سه بخش اولیه و ثانویه و محوری نشان می دهد، به این ترتیب روایی محتوایی پرسشنامه توسط خبرگان دانشگاه مورد تأیید قرار گرفت. براساس نتایج حاصل از بخش کیفی پژوهش، ۱۴ مولفه و ۷۲ شاخص برای دو عامل اکتشاف و بهره برداری شناسایی شد که در ادامه به تحلیل عاملی اکتشافی این عوامل پرداخته می شود. با انجام تحلیل عاملی اکتشافی، ساختار بنیادین متغیرها و عامل های مربوط به آن ها و روایی پرسشنامه پژوهش مورد آزمون قرار می گیرد. در انجام تحلیل عاملی، ابتدا باید از این مسأله اطمینان یافت که می توان داده های موجود را برای تحلیل به کار برد یا به عبارتی، آیا تعداد داده های مورد نظر (اندازه نمونه و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده می شود که شاخص KMO به منظور کفایت نمونه-گیری از طریق ارزیابی کوچک بودن همبستگی جزئی بین متغیرها بررسی می شود. هرچه میزان شاخص به یک نزدیک تر باشد داده-های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب تر می باشند و معمولاً مقادیر کمتر از ۰,۶ برای تحلیل عاملی مناسب نمی باشد. در جدول ۳، نتایج حاصل از شاخص KMO و آزمون بارتلت روی شاخص های موجود و شناسایی شده را می توان مشاهده کرد.



[ Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-19 ]

براساس نتایج به دست آمده، شاخص KMO برای عامل اکتشاف و بهره برداری به ترتیب مقادیر ۰,۷۲۸ و۰,۶۸۷ را نشان می دهد که حاکی از کفایت داده های مربوط به عوامل مؤثر شناسایی شده برای تحلیل عاملی می باشد. همچنین آزمون کرویت بارتلت برابر با ۴۰۲۵,۳۰۹ و ۳۳۷۸,۵۸۰ در سطح معنی داری ۰,۰۰۰ است که نشان از همبستگی متغیرها و مناسب بودن برای تحلیل عاملی اکتشافی دارد. پس از اطمینان از توانایی انجام تحلیل اکتشافی فرایند تحلیل آغاز گردید. تحلیل عاملی اکتشافی با شیوه تحلیل مولفه-های اصلی و چرخش واریماکس انجام شد. براساس نتایج حاصل از بخش کیفی، روی ۷۲ شاخص شناسایی شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. برای این منظور با استفاده از چرخش واریماکس عواملی که بار عاملی آنها بالاتر از ۰/۵ بودند بر اساس ادبیات تحقیق و نظر اساتید در یک دسته قرار گرفتند و متغیرهایی که مقادیر اشتراک استخراجی آن ها کوچک تر از ۰,۵ هستند، حذف شدند. البته این کار به صورت مرحله ای انجام شد و از متغیرهایی با مقادیر اشتراک استخراجی پایین تر آغاز گردید. در ادامه، مراحل تحلیل عامل اکتشافی برای هریک از سازه ها نشان داده می شود.

**نتایج و بیان یافته ها**

برای انجام این پژوهش که باهدف ساخت ابزار سنجش دوسو توانی سازمانی است، مطابق با دیگر الگوهای ساخت ابزار در علوم مدیریت عمل شده و مراحل شاخص سازی و انجام روایی محتوا، تحلیل عاملی اکتشافی برای تعیین ساختار اولیه، تعیین پایایی ابزار و تحلیل عاملی تاییدی برای بررسی ساختار عاملی انجام گرفته است.

**هدف اصلی تحقیق: شناسایی عوامل و شاخص های دوسو توانی سازمانی**

همانگونه که ذکر گردید بر اساس نتایج حاصل از مصاحبه با خبرگان دانشگاهی تعداد ۷۱ شاخص به عنوان شاخص های اولیه دوسو توانی سازمانی شناسایی شد. به دنبال شناسایی عوامل پنهان دوسو توانی سازمانی تحلیل عاملی اکتشافی انجام گردید. در بعد اکتشاف براساس نتایج حاصل از بخش کیفی، روی ۳۸ شاخص شناسایی شده بعد اکتشاف تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد که ۷ شاخص به دلیل مقادیر اشتراک استخراجی کوچک تر از ۰,۵، حذف گردیدند. همانگونه که در جدول ۴، قابل مشاهده است ۷ گویه به دلیل مقادیر اشتراکی نامناسب حذف گردید، و در نهایت ۳۱ شاخص جهت انجام تحلیل عاملی تاییدی باقی ماندند. نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی نشان می دهد که از میان ۳۱ شاخص موجود، ۸ عامل اصلی قابل شناسایی است. این عوامل بانظر اساتید آگاه به موضو ع تحقیق نامگذاری گردید و در نهایت ۸ عامل: مدیریت، فرهنگ، ساختار، استراتژی، توانمندی، چشم انداز، انعطاف پذیری و گرایشات کارافرینانه شناسایی گردید.

نتایج حاصل از چرخش واریماکس ۸ عامل را شناسایی کرد. این ۸ عامل، ۷۲,۲۳۶ درصد از واریانس کل را تبیین می کنند که از این میزان سهم مدیریت کاوشگر ۲۳,۳۵ درصد، چشم انداز اکتشافی ۱۲,۴۰۷، فرهنگ کاوش ۱۰,۱۵۷، استراتژی اکتشاف ۷,۶۶۴، ساختار کاوشگر ۵,۷۶۵، گرایش کارافرینی ۵,۲۷۸، انعطاف پذیری ۴,۱۶۲ و در نهایت توانمندی ۳,۴۶۸ می باشد. نتایج حاصل در جدول زیر قابل رویت است.

به همان ترتیب که در بعد اکتشاف تحلیل عاملی انجام شد. در این بعد نیز براساس نتایج حاصل از تحلیل بخش کیفی، ۳۳ شاخص برای سنجش این عامل از متغیر دوسوتوانی شناسایی شد پس از انجام تحلیل عاملی اکتشافی شاخص های بعد بهره برداری، ۲ شاخص به دلیل مقادیر پایین تر از ۰,۵ حذف شدند و نهایتاً تعداد ۳۱ شاخص برای سنجش عامل بهره برداری باقی ماند. نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی در بعد بهره برداری دوسو توانی نشان می دهد که از میان ۳۱ شاخص موجود، ۷ عامل اصلی قابل شناسایی است. این عوامل نیز



[ Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-19 ]

**جدول۳.نتایج حاصل از انجام تحلیل عاملی اکتشافی بعد اکتشاف**

| | عوامل | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **شاخص** | مدیریت کاوشگر | چشم انداز | فرهنگ سازمانی | استراتژی | ساختار | گرایش کارافرینی | انعطاف پذیری | توانمندی |
| مشارکت کارکنان در جهت گیریهای آینده | | ۰.۷۷۸ | | | | | | |
| ابلاغ مسیر آینده سازمان به طور مشخص | | ۰.۷۸۷ | | | | | | |
| آگاهی از برنامه بلندمدت | | ۰.۷۳۶ | | | | | | |
| تمرکز بر حل مساله | | ۰.۸۳۰ | | | | | | |
| تاکید بر کارافرینی و ایده های نو | | ۰.۷۷۸ | | | | | | |
| دست یابی به فنآوری و مهارتهای جدید. | | | | | | | | ۰.۶۵۷ |
| اکتساب مهارتهای مدیریتی و سازمانی کاملا جدید | | | | | | | | ۰.۷۵۷ |
| تقویت مهارت های نوآوری | | | | | | | | ۰.۸۰۰ |
| معرفی نسل جدیدی از محصولات و خدمات | | | | ۰.۷۴۲ | | | | |
| گسترش دامنه خدمات جدید | | | | ۰.۸۳۸ | | | | |
| یادگیری مهارتهای جدید | | | | ۰.۷۲۸ | | | | |
| جستجوی ایده های خارجی | | | | ۰.۶۸۹ | | | | |
| تاکید بر پاسخگویی | | | | ۰.۷۰۸ | | | | |
| وجود واحد های جداگانه ای برای تحقیق دانش جدید | | | | | ۰.۸۳۲ | | | |
| ساختار منعطف منطبق با نیازهای دانشگاه | | | | | ۰.۸۶۱ | | | |
| واگذاری اختیار و تصمیم گیری به مدیران رده های پایین تر | | | | | ۰.۵۷۷ | | | |
| هم ترازی و همکاری واحدهای سازمانی | | | | | ۰.۵۷۴ | | | |
| انطباق با محصولات و خدمات جدید | | | | | | | ۰.۸۳۶ | |



[ Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-19 ]

**ادامه جدول۳.نتایج حاصل از انجام تحلیل عاملی اکتشافی بعد اکتشاف**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| پذیرش تقاضاها ی جدید جامعه | | | | ۰.۷۴۷ |
| سازگاری با تقاضای آینده ومحتمل | | | | ۰.۷۴۵ |
| به چالش کشیدن وضع موجود و عملکرد منسوخ | | | ۰.۸۹۰ | |
| تخصیص منابع مالی به نواوری و کارافرینی | | | | ۰.۵۳۲ |
| انعطاف پذیری در مقابل تغییرات سریع | | | ۰.۸۵۶ | |
| دادن اختیار تصمیم به سطوح پایین تر سازمانی | | | ۰.۸۹۸ | |
| شناسایی و معرفی کارافرینان برتر منطقه | | | | ۰.۸۰۹ |
| پیگیری و تشویق ایده های نواورانه | | | | ۰.۸۱۴ |
| تمرکز بر یادگیری مهارتها یا دانش جدید | | ۰.۸۱۱ | | |
| اهمیت دادن به انطباق و سازگاری با تحولات و تغییرات | | ۰.۷۲۶ | | |
| ارزشمندی تغییروتحول در مهارت هاو دانش فردی | | ۰.۸۰۵ | | |
| تلاش در کشف و تعقیب فرصتها | | ۰.۷۷۱ | | |
| تمایل به خطر پذیری و تحمل ریسک | | ۰.۷۶۰ | | |


مدیریت شهری
**فصلنامه مدیریت شهری**
Urban Management
شماره ۴۴ پاییز ۹۵
No.44 Automn 2016




**جدول ۴. نتایج حاصل از چرخش واریماکس**

| | مدیریت کاوشگر | چشم انداز | فرهنگ سازمانی | استراتژی | ساختار | گرایش کارافرینی | انعطاف پذیری |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| مقادیراولیهٔ کل | ۷.۲۴۰ | ۳.۸۴۶ | ۳.۱۴۹ | ۲.۳۷۶ | ۱.۷۸۷ | ۱.۶۳۶ | ۱.۲۹۰ |
| درصد واریانس | ۲۳.۳۳۵ | ۱۲.۴۰۷ | ۱۰.۱۵۷ | ۷.۶۶۴ | ۵.۷۶۵ | ۵.۲۷۸ | ۴.۱۶۲ |
| درصد تجمع تراکمی | ۲۳.۳۳۵ | ۳۵.۷۶۳ | ۴۵.۹۱۹ | ۵۳.۵۸۳ | ۵۹۳۴۸ | ۶۴.۶۲۶ | ۶۸.۷۸۸ |

[ Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-19 ]

**جدول ۵. ماتریس عوامل با چرخش**

| شاخص‌ها | عوامل | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | مدیریت | استراتژی | چشم انداز | انطباق | فرهنگ سازمانی | ساختار | توانمندی |
| تمرکز بر دستیابی به اهداف کوتاه مدت | | | ۰.۷۳۱ | | | | |
| تمرکز بر انجام وظایف | | | ۰.۷۷۴ | | | | |
| تاکید بر وظایف تعیین شده و روتین | | | ۰.۷۷۴ | | | | |
| تمرکز بر کنترل و ارزیابی | | | ۰.۸۴۱ | | | | |
| تاکید بر بهبود کیفیت و عملکرد | | | ۰.۷۴۴ | | | | |
| به روز رسانی مهارتها و دانش جاری | | | | | | | ۰.۷۴۱ |
| پیشرفت مهارتها و بهبود بهره وری | | | | | | | ۰.۷۶۹ |
| صلاحیت در جستجو حل مشکلات با راه حل تعریف شده | | | | | | | ۰.۸۱۱ |
| جذب استعدادهای برترمرتبط با سطوح علمی | | | | | | | ۰.۵۳۹ |
| تنظیم روشها ، قوانین و سیاست ها ی مو جود | | ۰.۷۳۴ | | | | | |
| انطباق با تقاضاهای موجود در توسعه محصولات و خدمات موجود | | ۰.۷۴۵ | | | | | |
| اصلاح مقررات بهره وری محصولات و خدمات موجود | | ۰.۸۰۳ | | | | | |
| سازگاری خدمات با تقاضاهای موجود مشتریان | | ۰.۸۴۸ | | | | | |
| هم ترازی با توسعه فناوری های موجود | | ۰.۸۴۳ | | | | | |
| قوانین و مقررات رسمی ومتمرکز | | | | | | ۰.۸۸۲ | |
| اختیار و تصمیم گیری در سطح عالی سازمان | | | | | | ۰.۹۰۳ | |
| وظایف مشخص و تعریف شده | | | | | | ۰.۵۵۲ | |
| تمرکز بر دستیابی به اهداف کوتاه مدت | | | | ۰.۷۸۹ | | | |
| تمرکز بر کنترل و ارزیابی | | | | ۰.۷۸۵ | | | |
| تاکید بر وظایف تعیین شده و روتین | | | | ۰.۷۲۷ | | | |
| تاکید بر بهبود کیفیت و عملکرد | | | | ۰.۷۸۸ | | | |
| اندازه گیری دقیق عملکرد | ۰.۸۵۶ | | | | | | |
| تصمیم گیری بر اساس حقایق و تجزیه و تحلیل آنها | ۰.۸۱۱ | | | | | | |



[ Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-19 ]

**جدول ۵. ماتریس عوامل با چرخش**

| | | |
|---|---|---|
| ارزیابی محصولات ، خدمات ، فرایند ها | ۰.۷۹۱ | |
| تخصیص منابع در استفاده از توانمندی موجود کارکنان | ۰.۷۷۹ | |
| تعیین اهداف واقع بینانه | ۰.۷۴۴ | |
| تخصیص بودجه در حمایت از کیفیت و بهبود محصولات و خدمات | ۰.۸۰۰ | |
| تعهد و پاسخگویی در برابر ارائه خدمات و محصولات | | ۰.۸۴۱ |
| اعتقاد کارکنان بهبود مستمر محصولات و خدمات | | ۰.۶۳۶ |
| تعهد مدیریت به ارزیابی و کنترل مستمر | | ۰.۸۲۴ |
| ارزش یادگیری در تجربه وارتقا روش کار | | ۰.۷۵۳ |

**جدول ۶. نتایج حاصل از چرخش واریماکس**

| | مدیریت | استراتژی | چشم انداز | انطباق | فرهنگ سازمانی | ساختار | توانمندی |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| مقادیراولیهٔ | ۵.۶۹۱ | ۳.۵۰۴ | ۳.۲۴۲ | ۳.۰۱۶ | ۲.۳۱۸ | ۲.۰۴۲ | ۱.۲۳۶ |
| درصد واریانس | ۱۸.۳۵۸ | ۱۱.۳۰۴ | ۱۰.۴۵۷ | ۹.۷۲۹ | ۷.۴۷۸ | ۶.۵۸۷ | ۳.۹۸۷ |
| درصد تجمع تراکمی | ۱۸.۳۵۸ | ۲۹.۶۶۲ | ۴۰.۱۱۹ | ۴۹.۸۴۷ | ۵۷.۳۲۶ | ۶۳.۹۱۳ | ۶۷.۹۰۰ |

مدیریت شهری
فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۴ پاییز ۹۵
No.44 Automn 2016


بانظر اساتید آگاه به موضو ع تحقیق نامگذاری گردید و در نهایت ۷ عامل: مدیریت، فرهنگ، ساختار، استراتژی، توانمندی، چشم انداز، انطباق شناسایی گردید.

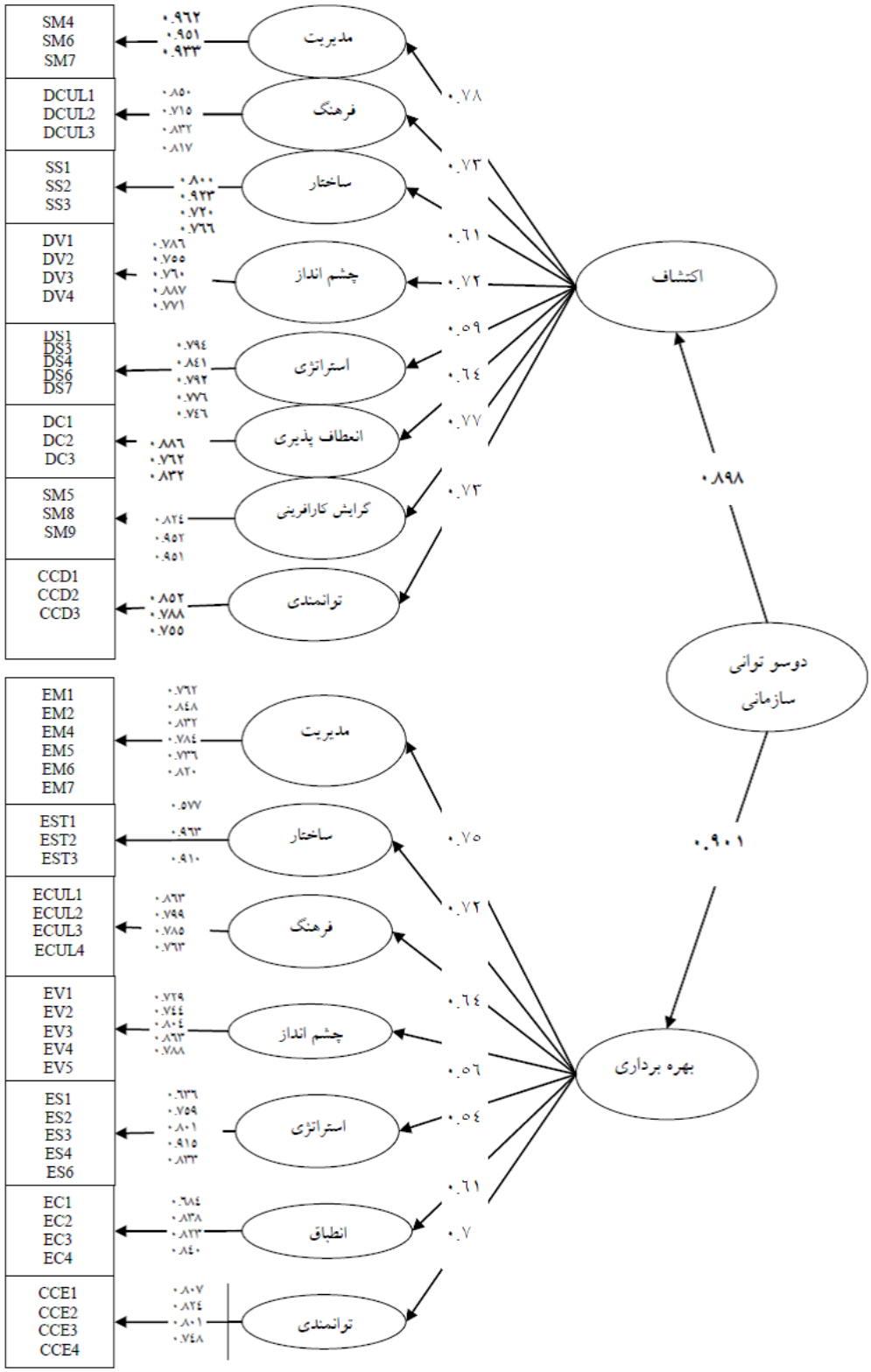
۷ عامل حاصل از نتایج چرخش واریماکس در این بعد، ۶۷,۹ در صد از واریانس کل را تبیین می کنند که از این میزان سهم مدیریت ۱۸,۳۵۸ درصد، چشم انداز اکتشافی ۱۰,۴۵۷، فرهنگ سازمانی۷,۴۷۸، استراتژی اکتشاف ۱۱,۳۰۴، ساختار ۶,۵۸۷، انطباق ۹,۷۲۹ و در نهایت توانمندی ۳,۹۸۷ می باشد. در جدول ۷، ماتریس شاخص های شناسایی شده بعد بهره برداری در نتیجه تحلیل عاملی اکتشافی را می توان مشاهده کرد.

**تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه دوسو توانی سازمانی**

به منظور تأیید متجانس بودن گویه های پرسشنامه ازنظر محتوا و ابعاد زیربنایی تحلیل عاملی تأییدی انجام شد. در تحلیل عاملی تأییدی پیش فرض اساسی آن است که هر عاملی با زیرمجموعهٔ خاصی از متغیرها ارتباط دارد. برای این کار از نرم افزار Smart PLS ۲ با استفاده از بخش تحلیل عاملی تأییدی به بررسی شاخص های کیفی مدل و با استفاده از تحلیل مسیر به آزمون فرضیه های پژوهش پرداخته می شود. شکل ۱، با استفاده از شیوه تحلیل مسیر به آزمون ارتباط بین متغیرهای پنهان و آشکار پژوهش پرداخته است؛ همانطور که از نمودار زیر استنباط می شود، مدل از نظر شاخص های برازش در وضعیت مناسبی می باشد.

در این تحقیق برای ارزیابی مدل تحلیل عاملی از شاخصGOF که شاخصی برای بررسی برازش

[ Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-19 ]




**شکل ۱. تحلیل مسیر متغیر های آشکار و پنهان**



[ Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-19 ]

جدول ۱۳. مشخصه برازش متغیر های دوسو توانی سازمانی

| عوامل | اشتراکات | ضریب تعیین |
|---|---|---|
| اکتشاف | ۰.۵۵۶ | |
| بهره برداری | ۰.۵۸۹ | |
| دوسو توانی سازمانی | ۰.۵۱۸ | ۰.٦۱ |
| | ۰.۵۴۶ | ۰.٦۱ |

$$\sqrt{\overline{communalities} \times \overline{R^2}} = \sqrt{0546 * 0.61} = ۰.۵۷۷$$

مدل جهت پیش بینی متغیرهای درون زا می باشد استفاده گردیده است. برازش مناسب مدل زمانی محقق می شود که ضریب مسیر معنادار بوده، واریانس تبیین شده قابل قبول باشد و همسانی درونی بالای ۰،۰۵ برای هریک از سازه ها برقرار باشد. مقادیر قابل قبول بارهای عاملی نیز نشان دهنده برازش مناسب مدل می باشند. سه مقدار ۰،۰۱، ۰،۲۵ و ۰،۳۶ به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده اند. مقادیر محاسبه شده GOF بزرگتر از ۰،۳۶ بدست آمده، نشان از برازش مناسب مدل پژوهش دارد، هم چنین کلیه ضرایب مسیرها معنادار بوده و واریانس تبیین شده قابل قبول و همسانی درونی بالای ۰،۰۵ می باشد. داده های این تحقیق با ساختار عاملی این مقیاس برازش مناسبی دارد و گویه های این مقیاس با سازه زیربنایی همسو هستند .

**-روایی و پایایی ابزار**

برای حصول اطمینان از روایی بخش کیفی پژوهش و به منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرات اساتید آشنا با این حوزه و متخصصان سازمانی دانشگاهی که در این حوزه خبره و مطلع بودند استفاده شد. هم چنین به طور هم زمان از مشارکت کنندگان درتحلیل و تفسیر داده ها کمک گرفته شد. در بخش کمی روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط خبرگان این حوزه مورد تأیید قرار گرفت. علاوه بر آن برای بررسی روایی سازه، از دو معیار روایی همگرا و واگرا استفاده شد، که مختص مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد PLS است. در قسمت روایی همگرا، معیار میانگین واریانس استخراج شده به کار برده شد. حداقل مقدار ملاک برای سطح قبولی میانگین واریانس استخراج شده، ۰/۵ می باشد. برای بررسی بار عاملی گویه ها، گویه های مربوط به هر متغیر مکنون که دارای بزرگترین بار عاملی با آن عامل هستند، گویای مناسب بودن شاخص های نهایی می باشد و حداقل بار عاملی گویه ها با عامل مربوطه ۴/. است که مقادیر کمتر از آن نامناسب بوده و گویه حذف می شود و تحلیل عاملی دوباره انجام می شود. نتایج به دست آمده بارهای عاملی گویه های هر عامل و شاخص t مربوط به آن نشان داد، کلیه گویه ها دارای بار عاملی بیش از ۴/. بودند. همچنین کلیه متغیرها دارای میانگین واریانس استخراج شده، بالای ۵/. بودند، لذا روایی همگرا این متغیرها تأیید شد. علاوه بر این، به مقایسه جذر میانگین واریانس استخراج شده هر سازه با مقادیر ضریب همبستگی بین سازه ها برای بررسی روایی واگرا پرداخته شد. مقادیر جذر میانگین واریانس استخراج شده در سطر و ستونی که قرار داشتند، بیشترین مقدار را نشان می داد که بیانگر وجود



[ Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-19 ]

| سازه‌ها | میانگین | انحراف استاندارد | آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی | AVE | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **دوسوتوانی** | ۳.۶۱۰ | ۰.۳۵۵ | ۰.۸۳۰ | ۰.۸۸۶ | ۰.۶۷۸ | ۱.۰۰۰ | | | | | |
| **اکتشاف** | ۳.۴۵۶ | ۰.۴۱۶ | ۰.۸۸۳ | ۰.۸۸۶ | ۰.۵۵۸ | ۰.۵۷۶ | ۱.۰۰۰ | | | | |
| **بهره برداری** | ۳.۴۵۸ | ۰.۴۰۴ | ۰.۸۴۳ | ۰.۸۶۷ | ۰.۵۴۲ | ۰.۶۳۲ | ۰.۶۱۷ | ۱.۰۰۰ | | | |

سوال) و فرهنگ بهره برداری (۴ سوال) شناسایی شد. این یافته ها با نتایج برخی از تحقیقات همچون وانگ و رفیک (۲۰۱۲)، ولزن (۲۰۱۳)، پاپ چرونی (۲۰۱۳)، دیوید راد مارک (۲۰۱۳)، زابیگالسکی (۲۰۱۵)، فیضل احمد و اوتمن (۲۰۱۵)، هی و وانگ (۲۰۰۴) که به هر یک از ابعاد دوسو توانی سازمان اشاره نموده اند، همخوانی و مطابقت دارد. در این راستا، توانمندی سازی مدیران و کارکنان و افزایش قابلیت های محیطی و ساختاری سازمان و گنجاندن مفاهیم مرتبط با فرهنگ، ساختار، استراتژی و مدیریت و ترغیب آنها به رفتارهای مسئولانه، می تواند در خصوص بهبود و ارتقاء مولفه های دوسو توانی در سازمان ها راهگشا باشد، به گونه ای که بررسی مستمر میزان اکتشاف و بهره برداری از فرصت های موجود و آتی و تشویق مدیران در این حوزه و پیگیری جهت رفع عوامل بازدارنده نیاز به پرورش نظم و انضباط و کشش به جهت تشویق افراد برای در نظر گرفتن اهداف بلندپروازانه و اعتماد به جهت اطمینان از این نیز دارند که این امر در یک محیط مشارکتی اتفاق می‌افتد. تاکید بیش از حد بر نظم و انضباط منجر به ایجاد فرسودگی شغلی و سرخوردگی در میان کارکنان می‌گردد، اما پشتیبانی و اعتماد بالاتر از حد استاندارد نیز منجر به ایجاد جو باشگاه تفریحی می‌گردد که در آن کاری صورت نمی‌گیرد. نظم باعث می شود تا کارکنان به طور داوطلبانه وظایف و انتظارات فردی خود را در روایی واگرا در بین متغیرهای پژوهش بود. همچنین در این تحقیق به منظورتعیین پایایی ابزار گردآوری داده ها از روش آلفای کرونباخ توسط نرم افزار Spss و پایایی ترکیبی که توسط نرم افزار Smart PLS محاسبه می شود، استفاده شد. مقادیر این ضرایب برای همه متغیرها بالای ۰/۷ بود که بیانگر پایایی مناسب پرسشنامه بود. مقادیر میانگین واریانس استخراج شده، ضریب پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ در جدول ۱۴ قابل مشاهده است.

**نتیجه گیری و جمعبندی**

هدف پژوهش حاضر ساخت و اعتبار سنجی مقیاس دوسو توانی سازمانی بود. نتایج حاصل شناسایی پرسشنامه‌ای با ۲ عامل اکتشاف و بهره‌برداری، ۱۵ مولفه و ۶۲ شاخص دارد. این پرسشنامه شامل ۱۰۲ گویه از نوع بسته و از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت می باشد. اطلاعات مربوط به پرسشنامه سازه دوسوتوانی عبارتند از: بعد اکتشاف شامل مولفه های چشم انداز اکتشاف (۵ سوال)، قابلیت اکتشاف (۳ سوال)، استراتژی اکتشاف (۵ سوال)، ساختار اکتشاف (۴ سوال)، سازگاری (۳ سوال)، مدیریت اکتشاف (۳ سوال)، گرایش کارآفرینانه (۳ سوال) و فرهنگ اکتشاف (۵ سوال) است؛ همچنین بعد بهره برداری شامل چشم انداز بهره برداری (۵ سوال)، قابلیت بهره‌برداری (۴ سوال)، استراتژی بهره‌برداری (۵ سوال)، ساختار بهره‌برداری (۳ سوال)، انطباق (۴ سوال)، مدیریت بهره برداری(۶



[ Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-19 ]

قبـال سـازمان بـه طـور صریـح و ضمنـی انجـام دهند. اوریلـی و بیرکینشـا (۲۰۰۸) بیـان می کننـد کـه دو ویژگـی بـه نظـم و انضبـاط سـازمان کمـک می کنند: اول ایـن کـه، یـک سـازمان بایـد مجموعـه روشـنی از اسـتانداردها کـه بـرای سـازمان قابـل قبـول اسـت را داشـته باشد. اسـتانداردهای روشـن در عملکرد و رفتار مطمئـن و متعهـد موثـر اسـت. و دوم، یـک سـازمان بایـد در افزایـش فرکانـس و کیفیـت بازخورد ازسراسـر سـازمان تمرکز کند کیفیت بازخورد شـفافیت، صداقت و خلـوص در فرآینـد سـازمانی ایجـاد می کنـد و باعث مـی شـود کارکنان بـه طـور داوطلبانه تلاش بیشـتری در دسـتیابی بـه اهـداف بلنـد پروازانـه انجـام دهنـد. اوریلـی و تاشـمن (۲۰۰۸) معتقدنـد کـه پشـتکار و چشـم انـداز مشـترک کارکنـان در سراسـر سـازمان عامـل موثـری در مشـارکت آنـان در دسـتیابی بـه اهـداف دوسـو توانـی دارد و این زمانی قابـل پیگیری و دسـت یابـی اسـت که، هـر فـرد در سـازمان درحیطه عملکـردی خـود ارزش را به مشـتریان خـود ارائه دهد، امـا درعین‌حـال مراقبـت از تغییـرات در محیـط کار ی خـود باشـد. در واحدهـای سـازمانی کـه سـازگار هسـتند، افـراد دسـتورالعمل هـای روشـن و انگیـزه تنهـا بـرای آن دسـته از فعالیت‌هایـی کـه انطبـاق یـا سـازگاری را حمایـت می‌کننـد دریافـت می‌نمایند. اما یـک سـازمان دوسـوتوان پویایـی و انعطاف‌پذیری لازم را در جهـت تنظیـم خـود بین فعالیت‌های سـازگاری و انطبـاق دارد و هـر دو بـا ارزش و پـاداش همـراه اسـت. بنابرایـن بـا توجه بـه نتایج یافته های حاصل، پیشـنهاد مـی گـردد کـه یک زمینـه حمایتـی در سـازمان ایجاد گـردد بـه گونـه‌ای کـه الهام‌بخـش اعضـا سـازمان در پیگیـری اسـتراتژی ها جهت رسـیدن به اهداف باشـد. ایـن زمینـه حمایتـی منجر می شـود تا افـراد در هر دو اقدامـات بهره‌بـردار گـرا (در راسـتای انطبـاق با فرصت هـای موجـود) و اقدامـات اکتشـاف گـرا (در راسـتای سـازگاری بـا تغییـرات آینـده) درگیـر شـده، و این امر منتـج بـه دوسـوتوانی مـی گـردد کـه متعاقبـاً افزایش عملکـرد را در پـی دارد.

## منابع و ماخذ


-Andriopoulos, C., Lewis, M. (2010). Managing innovation paradoxes: Ambidexterity lessons from leading product design companies. Long Range Planning 43, 104–122.

Birkinshaw, J., Gibson, C., 2004. Building ambidexterity into an organization. Sloan Manag. Rev. 45 (6) 47–55.

-Cao, Q., Gedajlovic, E., Zhang, H., )2009(. Unpacking organizational ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects. Organ. Sci. 20 (4) 781–796.

-Gupta, A.K., Smith, K.G., Shalley, C.E.) 2006(. The interplay between exploration and exploitation. Acad. Manag. J. 49, 693–708.

-Jansen, J.J.P., Simsek, Z., Cao, Q.) 2012(. Ambidexterity and performance in multiunit contexts: cross-level moderating effects of structural and resource attributes. Strat. Manag. J. 33, 1286–1303.

-Kollmann, T. and Stockmann, C., ( 2010), Antecedents of strategic ambidexterity: effects of entrepreneurial orientation on exploratory and exploitative innovations in adolescent organisations.

-Katila, R., Ahuja, G.)2002(. Something old, something new: a longitudinal study of search behavior and new product introduction. Acad. Manag. J. 45 (6) 1183–1194.

-Kollmann, T., Stockmann, C. (2009), "Continuous Innovation in Entrepreneurial Growth Companies:: Exploring the Ambidextrous Strategy", Journal of Enterprising Culture, vol. 17, no. 3, pp. 297-322.

Li, Y., Wei, Z., Zhao, J., Zhang, C., Liu, Y.) 2013(. Ambidextrous organizational learning, environmental munificence and new product performance: moderating effect of managerial ties in China. Int. J. Prod. Econ. 146 (1) 95–105.




[ Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-19 ]

-Lin, H. E., & McDonough Iii, E. F. (2011). Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity. IEEE Transactions on Engineering Management, 58(3), 497-509.

Lee, G., Delone, W. and Espinosa, J. A. (2006), "Ambidextrous Coping Strategies in Globally Distributed Software Development Projects", Communications of the ACM, vol. 49, no. 10, pp. 35-40.

-Markides, C., (2013). Business model innovation: what can the ambidexterity literature teach us? Acad. Manag. Perspect. 27 (4) 313–323.

-Moon, S., & Huh, M. (2011). Building organizational ambidexterity. GSTF Business Review, 1, 114-117.

-McCarthy, I.P., Gordon, B.R., )2011(. Achieving contextual ambidexterity in R&D rganizations: a management control system approach. R&D Manag. 41 (3) 240–258.

-March, J.G.,) 1991(. Exploration and exploitation in organizational learning. Organ. Sci. 2 (1) 71–87.

- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013,).' Organizational ambidexterity: Past, present and future" , (Research Paper No. 2130). Stanford Research Paper Series.

-O'Reilly, C.., Paper, D. & Marx, S.( 2012).' Demystifying Grounded Theory for Business
Research". Organizational Research Methods, 15, 247-262.

-O'Reilly III, C., Tushman, M., (2011). 'Organizational Ambidexterity in Action: Howmanagers explore and exploit ". California Management Review 53.

-O'Reilly III, C., Harreld, B., Tushman, M. (2009). Organizational ambidexterity: IBM and emerging business opportunities. California Management Review, Volume: 51 Issue: 4 Pages: 75.

-O'Reilly III, C., Tushman, M. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. Research in organizational behavior, vol.28: An Annual series of Analytical essays and critical reviews. Research in Organizational Behavior, Volume: 28, Pages: 185-206.

-O'Reilly III, C., Tushman, M. (2004). The ambidextrous organization. Harvard Business Review. Volume: 82. Issue: 4. Pages: 74.

-Papachroni .A, Heracleous2 .L, & Paroutis.S ,(2014), ' Organizational Ambidexterity Through the Lens of Paradox Theory: Building a Novel Research Agenda" The Journal of Applied Behavioral Science 1 –23.

- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. Organization Science, 20, 685-695, 829-831.

-Raisch, S., & Birkinshaw, J. M. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. Journal of Management, 34, 375-409.

-Suzuki, O. (2013). Prior learning characteristics as antecedents of organizationalambidexterity: Explaining transitions across alternative learning modes inorganizations. Presented at the International Conference on OrganizationalLearning, Washington, DC. Retrieved from http://www.olkc2013.com/sites/

-Smith, W., Lewis, M. (2011).' Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing" . Academy of Management Review, vol. 36, No. 2, 381-403.

-Smith, C, & Elger, T. (2013), 'Critical Realism and Interviewing Subjects'. in P Edwards, J O-Mahoney & S Vincent (eds), Critical Realism in Action: a Practical Guide. Oxford University Press, Oxford.

[ Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-19 ]

-Simsek, Z. (2009), "Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding", Journal of Management Studies, vol. 46, no. 4, pp. 597-624.
-Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F. and Souder, D. (2009), "A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes", Journal of Management Studies, vol. 46, no. 5, pp. 864-894.
-Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2007), Research Methods for Business Students, Fourth Edition, FT Prentice Hall, Harlow.
-Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013).' Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda". International Journal of Management Reviews, 15, 317-332.
-Tushman, M. L., Smith, W. K., & Binns, A. (2011). The ambidextrous CEO. Harvard Business Review, 89(6), 74-80.
-Turner, Neil ,(2011)The Management of Ambidexterity – An Intellectual Capital Perspective , A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy. University of Bath. School of Management.
-Tushman, M. L., Smith, W. K., & Binns, A. (2011). The ambidextrous CEO. Harvard Business Review, 89(6), 74-80.
-Wang, C. L., & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high-tech firms. British Journal of Management, 25(1), 58-76. doi: 10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x
-Wei, Z., Yi, Y., & Yuan, C. (2011). Bottom up learning, organizational formalization, and ambidextrous innovation. Journal of Organizational Change Management, 24, 314-329.
-Zabiegalski,E.(2015) ,' Learning Ambidexterity in Organization" ,Dissertation Research, Published by ProQuest LLC.
-Zaidi, M.F.A., & Othman, S.N. (2014). Organisational ambidexterity and NPD performance: A conceptual framework. International Review of Management and Business Research, 3(3), 1334-1344.
-Zabiegalski,E.(2015) ,' Learning Ambidexterity in Organization" ,Dissertation Research, Published by ProQuest LLC.
-Zaidi, M.F.A., & Othman, S.N. (2014). Organisational ambidexterity and NPD performance: A conceptual framework. International Review of Management and Business Research, 3(3), 1334-1344.

[ Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-19 ]