

## چکیده

با توجه به شرایط متغیر و ناپایدار محیطی، شرکت‌ها برای ادامه حیات خود و داشتن موقعیت رقابتی مناسب همواره نیازمند بهره‌گیری مناسب از دانش موجود در سازمان هستند. استفاده از این منبع بدون داشتن ساختار و رهبری مناسب امکان‌پذیر نیست. وجود ساختار و رهبری مناسب می‌تواند ضمن ایجاد رقابت برای خلق دانش جدید، با فراهم کردن فضای مناسب همکاری، شرایط تسهیم دانش خلق شده را نیز ایجاد کند. بر این اساس در این مطالعه به بررسی عناصر سازمانی مؤثر و همچنین نتایج همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها در صنایع کوچک و متوسط پرداخته شد. نوع تحقیق علی است و نمونه‌ی آماری این پژوهش، 165 نفر از کارکنان و مدیران شاغل در شرکت‌های مستقر در نواحی صنعتی شهر کرمان و ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه است. پایایی پرسشنامه برای متغیرهای رهبری ملاحظه‌کارانه، رهبری مشارکتی، رسمیت، تمرکز، همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری و سازوکارهای ترکیب دانش به ترتیب، 0/81، 0/70، 0/72، 0/70، 0/91 و 0/84 به دست آمد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که رهبری ملاحظه‌کارانه و رسمیت بر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری اثرگذارند. اما رهبری مشارکتی و تمرکز اثری بر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری ندارند. همچنین نتایج نشان دادند که همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری اثری مثبت و معنادار بر سازوکارهای ترکیب دانش دارند.

کلیدواژه:

شیوه رهبری، ساختار سازمانی، همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری، سازوکارهای ترکیب دانش.

عناصر سازمانی مؤثر و نتایج همکاری  
رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها در صنایع  
کوچک و متوسط

حسین رحمان سرشت

استاد دانشگاه علامه طباطبایی

hrahmanseresht2007@gmail.com

بهرام جبارزاده کرباسی (نویسنده مسئول)

دانشجوی دکتری دانشگاه علامه طباطبایی

bahram\_jabarzadeh@yahoo.com

## مقدمه

یکی از هدف‌های مهم مدیران در استفاده از مدیریت دانش در سازمان‌ها، ایجاد سازوکاری بین کارکنان سازمان برای ترویج ترکیب دانش به‌منظور ایجاد مزیت رقابتی است. ترکیب دانش مؤثر بین اعضای سازمان منجر به کاهش هزینه‌ها در تولید دانش و تضمین انتشار بهترین روش‌های کاری در داخل سازمان شده و سازمان را قادر به حل مسائل و مشکلات خود می‌کند (تسای و هسوا، 2014). علی‌رغم آگاهی روزافزون در مورد فواید سازوکار ترکیب دانش، هنوز در زمینه دسترسی به دانش افراد و بخش‌های مختلف سازمان و تسهیم آن محدودیت‌هایی وجود دارد. دانش کارکنان به‌عنوان منبع اصلی مولد دارایی‌های

ناملموس در سازمان‌ها است. در صورتی‌که دانش کارکنان توسط سازمان کسب نشود، امکان دارد به دلایلی



مختلف دانش آنان به سرعت منسوخ شود و یا هم‌زمان با ترک سازمان توسط افراد، از دسترس سازمان خارج شود. این امر در شرکت‌های مختلف صنعتی که دانش و تخصص و مهارت‌های افراد جزو سرمایه‌های اصلی و حیاتی برای بقا در میان رقبا محسوب می‌شود، می‌تواند پی آمدهای جبران‌ناپذیر به همراه داشته باشد. از سویی کارکنان این سازمان‌ها برای بالا بردن کیفیت عملکردشان نیاز دارند به این‌که علاوه بر کسب دانش‌های تئوری، تجربیات عملی و سینه‌به‌سینه خود را نیز منتقل و از سازوکارهای گوناگون یادگیری سازمانی استفاده کنند. نکته قابل‌توجه در مورد صنعت ایران این است که 78% نیروی انسانی بخش صنعت را افراد غیرمتخصص (دارای تحصیلات دیپلم و زیر دیپلم) تشکیل می‌دهند (شهبازی و همکاران، 1393: 142). این امر ضرورت توجه به کارکردهای مدیریت دانش در سازمان‌های صنعتی را بیشتر می‌کند. بر این اساس شناسایی عواملی که ممکن است منجر به ایجاد سازوکار ترکیب دانش در سازمان‌ها شود می‌تواند به تصمیم‌گیرندگان سازمان‌ها کمک قابل‌توجهی کند. سازوکارهای ترکیب دانش، ساختارها و فرایندهایی هستند برای ترکیب انواع دانش در میان واحدهای ویژه‌کار متفاوت درون یک شرکت (تسای و هسو، 2014). با توجه به پیشینه پژوهش می‌توان گفت که یکی از عوامل مؤثر در این زمینه همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها 2 است. از اولین مطالعات مربوط به این زمینه می‌توان به کار تسای (2002) اشاره کرد، که اثر رقابت و دیگر سازوکارهای همکاری را بر تسهیم دانش در یک سازمان چند واحدی مورد ارزیابی قرار می‌دهد. از طرفی هدف دیگر این مطالعه بررسی اثر عناصر سازمانی مؤثر بر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌هاست. بر این اساس تمرکز مطالعه بر دو شیوه رهبری ملاحظه‌کار و مشارکتی است که نمایانگر نگرش مدیریتی و دو ساختار سازمانی یعنی رسمی‌سازی و تمرکز به‌عنوان عناصر سازمانی است. از آنجاکه شاید مشهودترین پیش‌بینی‌کننده شیوه مدیریت رهبر تیم ملاحظه‌کاری و مشارکت است این دو متغیر انتخاب شد. به اعتقاد محققان، شیوه ملاحظه‌کاری و مشارکت می‌تواند بر تضادهای کارکردی، همکاری، تناوب و کیفیت ارتباطات و یادگیری تیمی در تیم‌های میان ویژه‌کاری اثرگذار باشند (سارین و اوکونور، 2009: 192). با توجه به آنچه پیش‌از این بیان شد هدف‌های مطالعه حاضر به شرح زیر بیان می‌شود:

شناخت و توصیف اثر عناصر سازمانی (شیوه‌های رهبری و ساختار سازمانی) بر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها در صنایع کوچک و متوسط.

شناخت و توصیف اثر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها بر سازوکار ترکیب دانش در صنایع کوچک و متوسط.



## 1. مبانی نظری

### 1.1. همکاری رقابتی میان ویژه کاری‌ها

همکاری رقابتی میان ویژه کاری‌ها به عنوان همکاری و رقابت مشترک و هم‌زمان بین بخش‌ها در یک شرکت تعریف می‌شود (استرس و همکاران، 4، 2015). نقطه آغازین مطالعه در مورد همکاری رقابتی، پژوهش براندربرگر و نالوف در سال 1996 و زمانی که آن‌ها مفهوم همکاری رقابتی را از نقطه نظر تئوری بازی معرفی کردند، است. لادو، بوید و هانلون، یک سال بعد بدون آنکه به صراحت از اصطلاح همکاری رقابتی استفاده کنند، اولین مطالعه دانشگاهی در این زمینه را منتشر و زمینه تئوریک را برای سایر مطالعات فراهم کردند (بنگتسون و کوک، 5، 2014). از آن زمان، همکاری رقابتی توجه زیاد مجامع دانشگاهی و عملی را به خود جلب کرده است. بر اساس مطالعه یامی، 6 و همکاران (2010)، همکاری رقابتی می‌تواند حداقل در سه سطح مستقل مطالعه شود: سطح کلان روابط بین کشورها را پوشش می‌دهد، سطح میانی به ارتباطات بین شرکت‌ها و یا شبکه شرکت‌ها اشاره دارد و سطح خرد روابط درون‌سازمانی مانند بخش‌ها و گروه‌ها را هدف قرار می‌دهد. فرض همکاری رقابتی میان ویژه کاری‌ها این است که روابط میان بخش‌ها در یک شرکت به‌طور هم‌زمان و از طریق نیروهای همکاری و رقابت تحت تأثیر قرار می‌گیرد. در جریان معمول کسب‌وکار، بخش‌های متفاوت برای همکاری و تسهیم نکات مهم مرتبط بازار به‌منظور دستیابی به هدف‌های کلی سازمان مورد تشویق قرار می‌گیرند. علاوه بر این، شرکت‌ها رویدادهای غیررسمی اجتماعی را برای بهبود روابط میان ویژه کاری و همچنین سطح فردی، سازمان‌دهی می‌کنند (لو و همکاران، 2006). در حال تعاملات بین بخش‌ها نیز به دلیل آنکه کارویژه‌ها مجبور به رقابت بر سر منابع ملموس و غیرملموس محدود مانند بودجه‌های مالی، دانش، نوآوری و یا نیروی کار هستند، رقابتی است (تیلور، 7، 2010). بنابراین تعامل و تعادل بین همکاری و رقابت در یک شرکت نمایانگر وظیفه‌ای بسیار پیچیده برای مدیریت است. همکاری رقابتی درون شرکت از سه بعد تشکیل شده است: (1) همکاری میان ویژه کاری: توانایی همکاری میان ویژه کاری به مهارت‌های بخش به تشخیص، جذب، تبدیل و به‌کارگیری دانش ارزشمند به‌دست‌آمده از دیگر بخش‌ها اشاره دارد و بنابراین نمایانگر ظرفیت جذب برای انتقال دانش جانبی است (لو و همکاران، 2006). رهبران نقشی کلیدی در ایجاد روش‌های کارکردن یک بخش دارند. بنابراین منطقی است که فرض کنیم شیوه‌های رهبری رهبران بخش‌ها بر توانایی همکاری بخش اثرگذار است. علاوه بر این، از آنجایی که ساختارهای سازمانی توصیه می‌کنند که بایستی شرکت را در مورد انتقال سریع دانش جدید به نتایج مولد و همچنین کاهش هزینه برای درونی سازی و همکاری توانمند ساخت (لو و همکاران، 2005: 84) فرض این مطالعه آن است که ساختارهای سازمانی بر توانایی همکاری میان ویژه کاری مؤثر است. (2) شدت همکاری میان ویژه کاری: درجه‌ای که تعاملات میان بخش‌های متفاوت متناوب و نزدیک است را نشان



می‌دهد و این می‌تواند انتقال دانش پیچیده میان بخش‌ها و یا پذیرش موقعیت پیچیده را بهبود بخشد. رهبران نه تنها می‌توانند بر رفتار کارکنان اثرگذارند بلکه می‌توانند زمینه‌هایی برای همکاری با دیگر بخش‌ها را نیز فراهم سازند (مک دونگو، 8، 2000). بنابراین رهبران توانایی اثرگذاری بر تناوب و نزدیکی تعاملات در بخش‌های دیگر را دارند (سارین و اوکونور، 9، 2009). رهبران فرصت‌های بیشتری برای تعاملات غیررسمی در میان وظایف درون شرکت فراهم می‌کنند (از طریق رویدادهای مشترک اجتماعی). علاوه بر این رهبران ممکن است تیم‌های متقابل بخشی ایجاد کنند که به جای هدف‌های خاص بخش بر فراگیر بودن تأکید دارند و محرک‌های فراگیری ایجاد می‌کنند که شدت تعاملات بین بخش‌ها را افزایش می‌دهد (ارنست 10 و همکاران، 2010). (3) رقابت میان ویژه‌کاری: به درجه‌ای اشاره دارد که بخش‌ها بر سر دارایی‌های ملموس و ناملموس همانند قدرت استراتژیک، که اغلب برابر با هزینه دیگران است باهم رقابت می‌کنند. با توجه به اینکه بودجه شرکت‌ها محدود و یا در حال کاهش یافتن است، بخش‌ها خود را در وضعیت اجتناب‌ناپذیر تحت فشار برای رقابت با دیگر بخش‌ها می‌بینند. می‌توان استدلال کرد که رقابت میان ویژه‌کاری فرایندهای تصمیم‌گیری را پیچیده می‌کند و تضاد میان ویژه‌کاری می‌تواند کیفیت تعاملات را کاهش دهد (دی کلرک و همکاران، 11، 2009). از طرف دیگر، رقابت درک موقعیت دیگر بخش‌ها را بر می‌انگیزد (لو و همکاران، 2006). از آنجایی که رهبران درگیر فرایند تصمیم‌گیری شرکت هستند و در نتیجه نیاز به فهم تاکتیک‌های سایر بخش‌ها دارند، انتظار می‌رود که شیوه‌های رهبری رهبران بخش بر نیروهای رقابتی میان بخش‌ها اثر گذارد. بعلاوه، از آنجایی که ساختارهای سازمانی به سازمان‌دهی و هماهنگی یک محیط رقابتی در شرکت کمک می‌کنند. فرض می‌شود که ساختارهای سازمانی بر رقابت میان ویژه‌کاری اثر می‌گذارند. لو و همکاران (2006) همکاری رقابتی بین حوزه‌های کارکردی در یک شرکت را به‌منظور مشخص کردن این که همکاری و رقابت هم‌زمان، عملکرد مالی و مشتری را افزایش می‌دهد تجزیه و تحلیل کردند. اکنون، تمرکز پژوهش‌ها در مورد همکاری رقابتی درون شرکتی بر نتایجی مثل تسهیم دانش (تسای، 2002) کیفیت دانش تسهیم شده (قبادی و دامبران، 13، 2012) و یا عملکرد مالی و مشتری (لو و همکاران، 2006) است. نکته قابل توجه این که متعادل‌سازی همکاری و رقابت به دلیل تفاوت آن‌ها کاری بسیار پر چالش است و پیچیدگی مدیریتی را افزایش می‌دهد. این امر منجر به ایجاد خطر مستمر عدم تعادل تعامل‌ها می‌شود، که در نتیجه آن ممکن است منافع بالقوه حاصل از همکاری رقابتی کاهش یابد (رازا-اولا و همکاران، 14، 2014). برای مقابله با این چالش شناخت عواملی که بر ناسازواره همکاری رقابتی اثر می‌گذارند برای توانمند ساختن مدیریت شرکت، که خواستار ایجاد همکاری رقابتی بین بخش‌ها است، ضروری خواهد بود.



## 2.1. شیوه رهبری (مشارکتی و ملاحظه کارانه)

مطالعات مربوط به رهبری اثر قوی شیوه‌های رهبری را بر تعاملات متقابل کارکردی نشان می‌دهند (سارین و اوکنور، 2009). علاوه بر این لادو و همکاران بیان می‌کنند که اقدامات و عقاید رهبران بر همکاری و رقابت درون شرکت اثر می‌گذارد. بر این اساس، بیان می‌شود که مدیریت یک بخش به دلیل مواجهه با ناسازنمای همکاری رقابتی مسئله‌ساز و نیازمند نگرشی خاص برای تشویق همکاری و رقابت به صورت هم‌زمان است. در این مطالعه بر شیوه‌های رهبری رهبران بخش‌ها در شرکت که به اعضای آن بخش نشان داده شده است تمرکز می‌شود و بیان خواهد شد که شیوه‌های رهبری خاص، شرکت را قادر می‌سازند تا همکاری میان بخش‌ها را ایجاد کند. به‌ویژه مشارکت و ملاحظه‌کاری به‌عنوان دو شیوه مهم رهبری تسهیل‌گر بررسی می‌شوند (سارین و مک درموت، 2003، 15). صاحب‌نظران ادغام میان ویژه‌کاری بین بخش‌های بازاریابی و تحقیق و توسعه، به نقش مهم مشارکت به‌عنوان یک پیش‌بینی کننده اشاره می‌کنند (سونگ و تم، 2006، 16). مشارکت میزان پیگیری رهبر برای درگیری فعالانه اعضای بخش در فرایندهای تصمیم‌گیری را توصیف می‌کند. در حقیقت تحت شرایط رهبری مشارکتی، اعضا به‌طور مداوم درگیر هستند و ورودی آن‌ها قبل از اتخاذ تصمیمات کلیدی مدنظر قرار می‌گیرد. در نتیجه اعضای بخش انگیزه بیشتری خواهند داشت و حس مالکیت و مسئولیت برای کار کردن در آن بخش را پیدا می‌کنند (هانگ و همکاران، 2010، 17). رهبری مشارکتی شیوه‌های حل مسئله مشارکتی و تصمیم‌گیری را به‌پیش می‌برد و مهارت‌های ادغام دانش مدیران و تیم‌هایشان را ارتقاء می‌دهد. برای مثال در تیم‌های میان ویژه‌کاری یعنی جایی که اعضا مهارت‌های متفاوتی دارند، این عدم تجانس به دلیل آنکه کارکنان از بخش‌ها، وظایف و پیشینه‌های مختلف می‌آیند مدیریت را با مشکل مواجه می‌کند (ارنست و همکاران، 2010). در این زمینه مطالعه سومخ (2006) نشان می‌دهد که رهبری مشارکتی می‌تواند پتانسیل کامل تیم‌های میان ویژه‌کاری را از طریق درگیری فعالانه همه اعضا در فرایندهای تصمیم‌گیری آزاد کند و بنابراین محیطی محرک و جذاب ایجاد کند. چنین محیطی قابلیت همکاری میان ویژه‌کاری را برای تشخیص، جذب، انتقال و به‌کارگیری دانش اکتسابی را می‌پروراند (فلاتن و همکاران، 2014، 19). بر این اساس اگر شرکتی شیوه رهبری مشارکتی را برای همه رهبران رواج دهد، تعداد زیادی از بخش‌ها این قابلیت‌ها را که در عوض قابلیت همکاری میان ویژه‌کاری را به شکلی مثبت بر می‌انگیزد منعکس می‌کنند. بر این اساس انتظار می‌رود شرکت‌هایی که مشارکت را به‌عنوان شیوه رهبری رواج می‌دهند قادر به افزایش قابلیت همکاری میان ویژه‌کاری باشند. از طرفی رهبری اثربخش، کارکنان را به برقراری ارتباطات باز و تبادل اطلاعات به صورت آزادانه تشویق می‌کند و از طریق فرصت‌های بیشتر برای تعاملات در بخش‌ها، کیفیت و کمیت روابط درونی بهبود خواهد یافت (سارین و مک درموت، 2003). بنابراین انتظار می‌رود شیوه رهبری مشارکتی بتواند توسط شرکت‌ها برای ایجاد اثر



مثبت بر شدت همکاری میان ویژه‌کاری به کار گرفته شود. تحت رهبری مشارکتی، کارکنان مسئولیت تصمیمات و راه‌حل‌های مشترک را می‌پذیرند و زمانی که نیاز باشد افکار خود را بیان می‌کنند (سیواسوبرامانیام و همکاران، 20، 2012). در نتیجه کارکنان زمانی که مسئله موفقیت در میان باشد برای بحث‌های جنجالی و حتی تضادها آزادانه عمل می‌کنند. بنابراین انتظار می‌رود که رهبری مشارکتی رقابت را در بخش‌ها تشویق کند. رهبری ملاحظه‌کارانه که رهبری حمایت‌کننده نیز نامیده می‌شود، به رابطه نزدیک شخصی بین رهبر و اعضای بخش که از طریق احترام و مبادله‌ای دوطرفه مانند اعتماد اشاره دارد، که به ایجاد محیط کاری خوشایندی منجر می‌شود (سارین و اوکونر، 2009).

ملاحظه‌کاری به درجه‌ای اشاره دارد که رهبر بخش به درک ایده‌ها، نیازها و رفاه اعضا تیم یا همکاران علاقه نشان می‌دهد. رهبری ملاحظه‌کارانه که رهبری حمایت‌کننده نیز نامیده می‌شود، به رابطه نزدیک شخصی بین رهبر و اعضای بخش که از طریق احترام و مبادله‌ای دوطرفه مانند اعتماد اشاره دارد که به ایجاد محیط کاری خوشایندی منجر می‌شود (برک و همکاران، 2006).

در این شیوه، محیط کاری دوستانه ایجاد شده توسط رهبر بخش، احساس امنیت را در اعضای سازمان به وجود می‌آورد و این احساس آن‌ها را به برقراری ارتباط باز و تسهیم آزادانه اطلاعات تشویق می‌کند. رهبران ملاحظه‌کارانه تنها اعضا را به بیان نظراتشان بدون ترس تشویق می‌کنند، حتی اگر عقاید آن‌ها تا اندازه‌ای مخالف باشند، بلکه به دقت نیز به نظرات دیگران گوش می‌کنند. رهبر ملاحظه‌کار کیفیت و کمیت تعاملات را از طریق کانال‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی افزایش می‌دهند. به دلیل آنکه رهبران نه تنها قادر به اثرگذاری بر رفتار کارکنان هستند بلکه مبنایی برای همکاری با دیگر بخش‌ها نیز فراهم می‌کنند (مک دونگو، 2000). شیوه رهبری ملاحظه‌کار بر تناوب و نزدیکی تعاملات با دیگر بخش‌ها اثر می‌گذارد و تعاملات آزاد، مستمر و ارزشمند از طریق درجه بالایی از بخش‌ها منعکس می‌شود و بنابراین محیطی برای تعاملات مبتنی بر همکاری میان بخش‌ها را تضمین می‌کند. از طرفی رهبری ملاحظه‌کار را می‌توان به عنوان یکی از ویژگی‌های مهم رهبری تحولی برنز و باس در نظر گرفت. در این زمینه مطالعات متعدد معتقدند که رهبری تحول‌آفرین اثری مثبت بر مهارت‌های مدیریت دانش و فرصت‌های یادگیری دارند (فلاتن و همکاران، 2014). در محیطی که از طریق ملاحظه‌کاری شکل گرفته است، اعضاء شیوه‌های نوآورانه را در فرایندهای حل مسئله و تصمیم‌گیری در پیش می‌گیرند و مهارت‌های خود را برای خلق ایده، مبادله خلاقانه ایده‌ها و سرانجام بهره‌برداری از دانش افزایش می‌دهند (سارین و مک درموت، 2003). همه این توانایی‌ها در مقابل توانایی همکاری میان ویژه‌کاری حمایتی هستند که اشاره به مهارت‌های موردنیاز برای تشخیص، جذب، انتقال و به‌کارگیری دانش ارزشمند به دست آمده از دیگر بخش‌ها دارد (لو و همکاران، 2006). نکته دیگر این است که رفتار رهبر ملاحظه‌کار ممکن است منجر به ایجاد خشنودی در بخش‌ها و میان کارکنان شود (سارین و مک درموت، 2003). در نتیجه یک محیط ریسک‌گریز ایجاد



می‌شود که با اعضای سایر گروه‌ها نیز ارتباط برقرار می‌کند و در نهایت انسجام گروه به حداکثر می‌رسد. از یک طرف، پژوهش‌های پیشین بیان می‌کنند که گروه‌های منسجم مانع تبادل ایده، بازخوردهای انتقادی و چالشی، که در تعاملات میان ویژه‌کاری مهم هستند، خواهند بود (تروی و همکاران 21، 2008). به دلیل آنکه پژوهش‌های پیشین نشان دادند که رفتار ملاحظه‌کارانه رهبر از بحث باز و چانه‌زنی دوطرفه در میان بخش‌های مخالف پشتیبانی می‌کند، می‌توان گفت ملاحظه‌کاری می‌تواند به مدیریت اثربخش موقعیت‌های رقابتی کمک کند. شیوه رهبری ملاحظه‌کارانه به دلیل آنکه بخش‌ها مایل به حل فعالانه تضادها هستند و کارکنان ترسی از عواقب نامطلوب بیان نظراتشان ندارند، رقابت را در میان بخش‌ها افزایش می‌دهد. در این حالت بخش‌ها می‌توانند از مزایای رقابت درون شرکت بهره‌مند شوند. به دلیل آنکه شرکت‌هایی که خواهان بهره‌گیری از مزایای همکاری رقابتی هستند به ترویج همکاری و رقابت هم‌زمان در میان بخش‌ها نیاز دارند، فرض این است که این شرکت‌ها مهارت حل تعارض مدیران را ارتقا می‌دهند. با توجه به اینکه ملاحظه‌کاری به شکلی مثبت به مهارت‌های حل تعارض مرتبط است (سارین و اوکونور، 2009).

### 3.1. ساختار (رسمیت و تمرکز)

منطق تأکید بر رسمیت و تمرکز مبتنی بر زمینه‌های تئوریک مطبوعات پژوهش است (آه و منگوک 22، 2007). برای مثال رسمیت و تمرکز در مرکز توجه مطالعه در مورد ادغام میان ویژه‌کاری بین بخش‌های بازاریابی و تحقیق و توسعه هستند (سونگ و تم، 2006). علاوه بر این رسمیت در چارچوب تیم‌های کارکردی متقابل بر همکاری اثر می‌گذارد (پینتو و همکاران 23، 1993) درحالی‌که تمرکز، زمانی که رقابت بین واحدهای سازمانی وجود داشته باشد، تسهیم دانش مبتنی بر همکاری را کاهش می‌دهد (تسای، 2002).

رسمیت بیانگر این است که تا چه حد رویه‌ها، قواعد، نقش‌ها و دیگر مقررات رعایت می‌شوند (جانسون و همکاران، 2006). به تعبیری دیگر رسمیت به درجه استاندارد بودن کارها در سازمان اشاره دارد. به این معنی که اگر رسمیت زیاد باشد متصدی شغل، اختیار کمی برای چگونگی انجام کار دارد. رسمیت ممکن است به صورت صریح و روشن یا اینکه به طور ضمنی ابراز شود. نکته قابل‌توجه دیگر این است که رسمیت از سطحی به سطح دیگر متفاوت است. کارکنان سطوح بالا که با کارهای غیر برنامه‌ریزی‌شده سروکار دارند، دارای رسمیت کمی هستند و در مقابل کارکنان سطح پایین و در قسمت تولید دارای رسمیت زیادی هستند (رحمان سرشت و همکاران، 1390: 36). به اعتقاد محققان مجموعه‌ای مناسب از قوانین همسو با هدف‌های سازمانی به بهبود ارتباطات و یکپارچگی درون سازمان کمک می‌کنند (سونگ و تم 24، 2006). در حمایت از این نظر روکرت و واکر در سال 1987 متوجه شدند که رسمیت از طریق کاهش ابهام و قطعیت در نوآوری محصول منجر به تعاملات درون بخشی اثربخش می‌شود. بعلاوه رسمیت با ایجاد زبان و عالم فکری مشترک به



رفع موانع بین بخش‌ها کمک می‌کند (گرت و همکاران 25، 2006). نکته قابل توجه دیگر این است که رسمیت سطح یکپارچگی میان ویژه‌کاری را افزایش و همکاری را از طریق کاهش پتانسیل تضاد و برطرف ساختن موانع بین بخشی تسهیل می‌کند و از طریق یکپارچه‌سازی، تیم‌هایی که شامل اعضای از بخش‌های مختلف هستند، دسترسی بهتری به تخصص داخلی و مهارت‌های بخش‌های منفرد خواهند داشت (ارنست و همکاران، 2010). از طرفی به دلیل اینکه منابع بالقوه تضاد به واسطه تعریف نقش‌ها کاهش می‌یابند، رسمیت منجر به ایجاد محیطی کنترلی و متوازن می‌شود (سونگ و تم، 2006). از آنجایی که محیطی متعادل و بدون تضاد فضای نامناسبی برای رقابت میان ویژه‌کاری محسوب می‌شود انتظار می‌رود رسمیت منجر به کاهش رقابت میان ویژه‌کاری شود. بنابراین به نظر می‌رسد همانند تمرکز، رسمیت نیز اثری دوگانه بر همکاری رقابتی هم‌زمان میان ویژه‌کاری دارد. در هر حال اگرچه در نگاه اول و بر اساس دیدگاه تئوریک ممکن است رسمیت رقابت میان ویژه‌کاری را کاهش دهد، هنوز انتظار می‌رود بخش‌هایی که با درجه‌ای از رقابت با یکدیگر مواجه می‌شوند برای کاهش بودجه و کوچک‌سازی در فعالیت‌های تجاری فعلی در هر نوع شکل سازمانی تحت فشار قرار گیرند (لو و همکاران، 2006: 76).

تمرکز یکی از عناصر کلیدی طرح سازمانی است و به درجه‌ای اشاره دارد که تصمیم‌گیری در سطوح بالای سازمان متمرکز است (جانسن و همکاران 26، 2006). در شرکتی با ساختاری متمرکز تمامی اختیار تصمیم‌گیری در رده‌های بالا متمرکز است و بخش‌ها بی‌قدرت و ناتوان از مشارکت در تصمیم‌گیری هستند. به دلیل آنکه کارکنان نیاز به تأیید مدیریت عالی برای همه تصمیمات دارند، ارتباطات عمودی برای هماهنگی اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند (سونگ و تم، 2006). در شرکتی با ساختار متمرکز انتقال دانش در معرض خطا و اشتباه قرار دارد و استفاده از اطلاعات ممنوع است. تولید ایده نیز اغلب در ارتباطات جانبی و در سطوح پایین سلسله‌مراتب شکل می‌گیرد که به دلیل منع ارتباطات افقی بسیار مشکل است (هنارد و سیمانزکی 27، 2001). در نتیجه تمرکز فرایند تسهیم دانش اثربخش را با مشکل مواجه می‌کند که عنصری کلیدی در ایجاد قابلیت همکاری میان ویژه‌کاری است. علاوه بر این به دلیل عدم توجه رده‌های بالا به ایده‌های تولیدشده در سطوح پایین، تبادل ایده نیز غیر کارآمد می‌شود (انگن 28، 2010). در ساختار متمرکز، به دلیل اینکه اکثر تصمیمات نیازمند تأیید و هماهنگی با مدیریت عالی دارند، بر فرایندهای بوروکراتیک عمودی بسیار تأکید می‌شود. بنابراین کانال‌های ارتباطات عمودی به شکلی گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرند. به شکلی کاملاً متفاوت، ارتباطات در سطح افقی، مثلاً بین بخش‌ها، به شدت محدود می‌شود (جاروسکی و کوهلی 29، 1993) که به معنی فرصت‌های کمتر برای مبادله جانبی است. در مقابل، عدم تمرکز به آزادی بیشتر در سطح بخش اشاره دارد و مبنایی مستحکم برای مبادله بین بخش‌ها ایجاد می‌کند. در نتیجه فرض می‌شود که تمرکز به شکلی منفی بر کیفیت و کمیت تعاملات بین بخش‌ها و شدت میان ویژه‌کاری اثر می‌گذارد. از طرفی با منع برقراری ارتباط بین بخش‌ها در سطح افقی،





روابط بین اعضای بخش‌ها نیز حفظ می‌شود. مطالعات پیشین معتقدند که تمرکز به کاهش انسجام گروه تمایل دارد و جوی پر از تنش و تضاد ایجاد می‌کند. علاوه بر این در این شرایط بخش‌های مختلف تمایلی به همکاری و تسهیم دانش با یکدیگر نخواهند داشت (پرتوسا-اورتگا و همکاران 30، 2010). این رفتار ممکن است منجر به ایجاد خصومت نسبت به سایر بخش‌ها شود و می‌تواند به عنوان رقابت بین آن‌ها در نظر گرفته شود. در نتیجه تمرکز ممکن است بر رقابت بین بخش‌ها اثری مثبت داشته باشد. از نقطه نظر تئوریک، به نظر می‌آید تمرکز بر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها اثر می‌گذارد. از یک طرف تئوری به صورت شفاف به رابطه‌ای منفی بر اساس اثر منفی مورد انتظار بر شدت قابلیت همکاری اشاره دارد. از طرف دیگر به نظر می‌رسد تمرکز منجر به رابطه‌ای مثبت با توجه به اثر مثبت مورد انتظار بر رقابت میان ویژه‌کاری خواهد شد. در هر حال، رقابت بیش از حد بین بخش‌ها به دلیل کاهش اعتماد، مانع هر نوع همکاری خواهد شد (پارک و همکاران 31، 2014).

#### 4.1. سازوکارهای ترکیب دانش

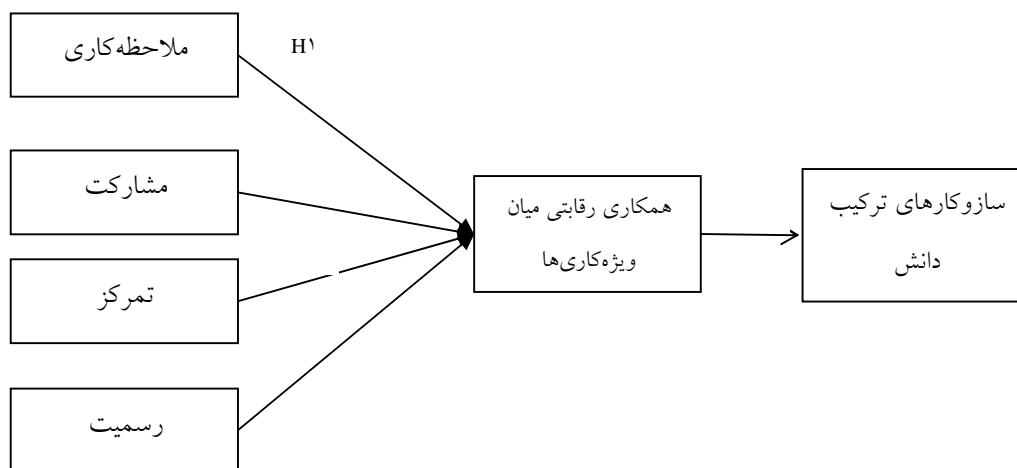
سازوکارهای ترکیب دانش به ساختارها و فرایندهای رسمی اشاره دارد که ترکیب، ادغام، پیکربندی و استفاده از انواع مختلف دانش را در میان اعضای تیم‌ها تضمین می‌کند. این ساختارها و فرایندها، مانند جلسات تسهیم اطلاعات و تحلیل پروژه‌های موفق و شکست‌خورده، اعضای تیم را قادر می‌سازد تا آنچه آموخته و بیان می‌شود را جهت ترکیب مهارت‌ها و گذشته‌های کارکردی متنوعشان، انتقال و ترکیب منابع داخل شرکت و بهره‌گیری کارساز دانش درک کنند (تسای و همکاران، 2015). از طریق استفاده از سازوکارهای ترکیب دانش، اعضای تیم می‌توانند دانش تخصصی خود را تدوین و تسهیم کنند و دانش کسب‌شده در سازمان را به سرعت انتشار دهند. این سازوکارها به هر یک از اعضای تیم اجازه می‌دهند تا تجارب منسجمی را با دیگران بسازند تا از این طریق مبنای تجربی و زبانی مشترک خلق کنند تا دستیابی به چارچوب‌های مرجع مشترک و دستیابی به کارایی برای اعضای تیم تسهیل شود (آتوئن-گیما 32، 2005). در نتیجه اعضای تیم می‌توانند به شکلی کارساز ایده‌هایی که روابط علت و معلولی جاری را به چالش می‌کشند، ترکیب و به‌کارگیرند (تسای و همکاران، 2015). گرنت در سال 1996 چهار سازوکار متفاوت ترکیب دانش را معرفی کرد که عبارتند از: قوانین و جهت، تعیین توالی، رویه‌ها و حل مشکل گروه و تصمیم‌گیری. سه شکل نخست به دنبال کارسازی ترکیب از طریق اجتناب از هزینه‌های ارتباطات و یادگیری هستند در حالی که مورد آخر چنین ارتباطات و تعاملاتی را به عنوان پیش‌فرض در نظر می‌گیرد و بنابراین وظایف غیرمعمول، مهم و پیچیده را ایجاد می‌کند (انبرگ، 2012). سچمیکل و کیسر 33 (2008) به این نتیجه رسیدند که پیمانانه بندی 34، نمونه‌سازی 35 و سامانه‌های حافظه انتقالی 36 می‌توانند ترکیب دانش کارساز را، نه تنها در پروژه‌های توسعه‌ای افزایشی بلکه در پروژه‌های توسعه‌ای رادیکال نیز ممکن سازند. با توجه به روند تحقیقاتی که در زمینه همکاری رقابتی انجام می‌شود می‌توان گفت که تمرکز محققان



بیشتر مسئله دسترسی و ترکیب دانش در این‌گونه روابط قرار گرفته است (انبرگ 37، 2012). به‌عنوان مثال ریتالا و هورملینا-لاکانن 38 (2009) معتقدند از آنجایی‌که رقبا دارای دانش مشترک بیشتری نسبت به سایرین (شرکت‌ها یا افرادی که رقابتی باهم ندارند) دارند، آسان‌تر می‌توانند دانش خود را تسهیم و ترکیب کنند و بر این اساس دانش جدید خلق کنند. این دو محقق در ادامه بیان می‌کنند که اثربخشی رقابت شرکت‌ها و افراد در ترکیب دانش و منابع خود برای خلق نوآوری نسبت به سایرین در سطوح پایین‌تری از ابهام و سطوح بالاتری از ظرفیت جذب قرار می‌گیرد. انبرگ (2012) در مطالعه خود نشان داد که ترکیب دانش در پروژه‌های تحقیق و توسعه مبتنی بر همکاری رقابتی، بر اساس دانش تسهیم شده یا درک مشترک از محتوای پروژه ایجاد نمی‌شود، بلکه چنین ترکیبی به‌واسطه درک مشترک از فرایند کار پروژه اتفاق می‌افتد. در مطالعه‌ای دیگر استرادا و همکاران 39 (2016) به این نتیجه رسیدند که همکاری رقابتی تنها در صورت وجود سازوکارهای تسهیم دانش و سازوکارهای رسمی حفاظت از دانش، اثری معنی‌دار و مثبت بر نوآوری محصول دارد. نکته قابل‌توجه دیگر در مطالعه آن‌ها این است که نوآوری مبتنی بر همکاری رقابتی به ویژگی‌های طراحی مطلوب بین سازمانی بستگی دارد.

## 5.1. فرضیه‌ها

شیوه رهبری ملاحظه‌کارانه بر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها در صنایع کوچک و متوسط مؤثر است. شیوه رهبری مشارکتی بر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها در صنایع کوچک و متوسط مؤثر است. تمرکز بر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها در صنایع کوچک و متوسط مؤثر است. رسمیت بر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها در صنایع کوچک و متوسط مؤثر است. همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها بر سازوکار ترکیب دانش در صنایع کوچک و متوسط مؤثر است.



شکل (1) مدل مفهومی پژوهش



## 2. روش پژوهش

این تحقیق از لحاظ هدف از نوع کاربردی است، اما به لحاظ روش انجام کار از نوع تحقیق علی است. جامعه‌ی آماری این پژوهش کارکنان و مدیران شاغل در شرکت‌های مستقر در نواحی صنعتی شهر کرمان است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه است که از دو قسمت تشکیل شده و قسمت اول به پرسش‌ها جمعیت شناختی و قسمت دوم به پرسش‌ها مربوط به متغیرهای تحقیق اختصاص یافت. تاکنون 289 واحد در داخل و خارج از شهرک‌ها و نواحی صنعتی شهرکرمان به ثبت رسیده است. با توجه به حجم جامعه تعداد 165 شرکت به‌عنوان نمونه مورد بررسی قرار گرفت. به‌طور متوسط سعی شد از هر شرکت یک نفر به پرسشنامه پاسخ دهد. همان‌گونه که پیش‌تر به آن اشاره شد، ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه است که همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها از طریق سه مؤلفه رقابت میان ویژه‌کاری (با شش گویه مانند " وقتی که اعضای بخش‌های متفاوت در مورد توزیع منابع در بین بخش‌ها صحبت می‌کنند، اغلب تنش بسیار زیادی به وجود می‌آید"، "اغلب حوزه‌های عملیاتی با دیگر بخش‌ها برای جلب توجه ذهنی و زمانی مدیران عالی باهم رقابت می‌کنند"، "در این سازمان بخش‌ها به‌طور مجزا حتی به قیمت ایجاد هزینه برای دیگر وظایف به دنبال جلب توجه فکری و زمانی مدیران ارشد هستند" و ...)، شدت همکاری میان ویژه‌کاری (با شش گویه مانند "در این سازمان بخش‌ها به شکل مستمر ارتباطات را در مورد کسب‌وکار به اشتراک می‌گذارند"، "تمامی بخش‌ها به شکل مستمر در مورد مشکلات رایج پیرامون کسب‌وکار بحث می‌کنند"، "کارکنان بازاریابی روابط نزدیکی با کارکنان سایر بخش‌ها دارند"، "روابط ما با دیگر بخش‌ها دوطرفه و بسیار منسجم است" و ...) و قابلیت همکاری میان ویژه‌کاری (با شش گویه مانند "در تعامل‌ها بین بخش‌ها، بخش ما قابلیت قوی در تشخیص دانش بازاری مفید و جدید منتقل شده از سایر بخش‌ها را دارد"، "درک دانش بازاری مفید و جدید منتقل شده از سایر بخش‌ها را دارد"، "ارزش‌گذاری دانش بازاری مفید و جدید منتقل شده از سایر بخش‌ها را دارد"، "جذب دانش بازاری مفید و جدید منتقل شده از سایر بخش‌ها را دارد" و ...) که از پرسشنامه استاندارد اقتباس شده از پژوهش استرس و همکاران (2015) است، سنجیده می‌شود. در این مطالعه رهبری ملاحظه‌کارانه از طریق پنج گویه (مانند "رفتار رهبران بخش ما دوستانه و نزدیک است"، "رهبران بخش ما در مورد تغییرات اطلاع می‌دهند"، "رهبران بخش ما شغل را خوشایند می‌کنند" و ...) و رهبری مشارکتی نیز از طریق چهار گویه ("کارکنان ما می‌توانند بر چگونگی عملکرد تیم اعمال نظر کنند"، "کارکنان ما می‌توانند با توجه به موارد موردنظر تیم بر تصمیمات اثر بگذارند"، "اغلب زمانی که مشکلی بروز می‌کند رهبران بخش نظر اعضای تیم را جویا می‌شوند" و "رهبران بخش ما به‌ندرت به نظرات تیم توجه می‌کنند و بدون مشورت با آن‌ها تصمیم‌گیری می‌کنند") که از ابزار مورد استفاده در پژوهش استرس و همکاران (2015) اقتباس شده است سنجیده می‌شوند. در این مطالعه تمرکز



از طریق سه گویه ("در این سازمان اقدامات بسیار اندکی بدون تأیید سرپرستان قابل انجام است"، "در این سازمان شخصی که بخواهد تصمیم خود را بگیرد به سرعت دلسرد و منع می‌شود" و "کارکنان برای تصمیماتی که باید برای اتخاذ آن‌ها آزادی داشته باشند نیز باید تأیید مقامات بالاتر را کسب کنند") و رسمیت نیز از طریق سه گویه ("در این سازمان ارزیابی عملکرد بر اساس استانداردهای عملکردی مدون صورت می‌گیرد"، "وظایف، اختیارات و پاسخگویی کارکنان در شرح شغل، رویه‌ها و سیاست‌ها مستند شده است" و "رویه‌ها و دستورالعمل‌های مدون برای بیشتر موقعیت‌های کاری در دسترس هستند") که از ابزار مورد استفاده در پژوهش استرس و همکاران (2015) اقتباس شده است سنجیده می‌شوند. سازوکارهای ترکیب دانش با شش گویه (مانند "در این سازمان گزارش و یادداشت‌های رسمی که فرایند یادگیری را خلاصه‌تر می‌کند منتشر می‌شوند"، "در این سازمان جلسات تسهیم اطلاعات برگزار می‌شود"، "در این سازمان بحث‌های رودررو توسط تیم‌ها از بخش‌های مختلف برگزار می‌شود" و ...) که از پرسشنامه استاندارد اقتباس شده از پژوهش تسای و هسو (2014) است، سنجیده می‌شود.

### 3. یافته‌ها

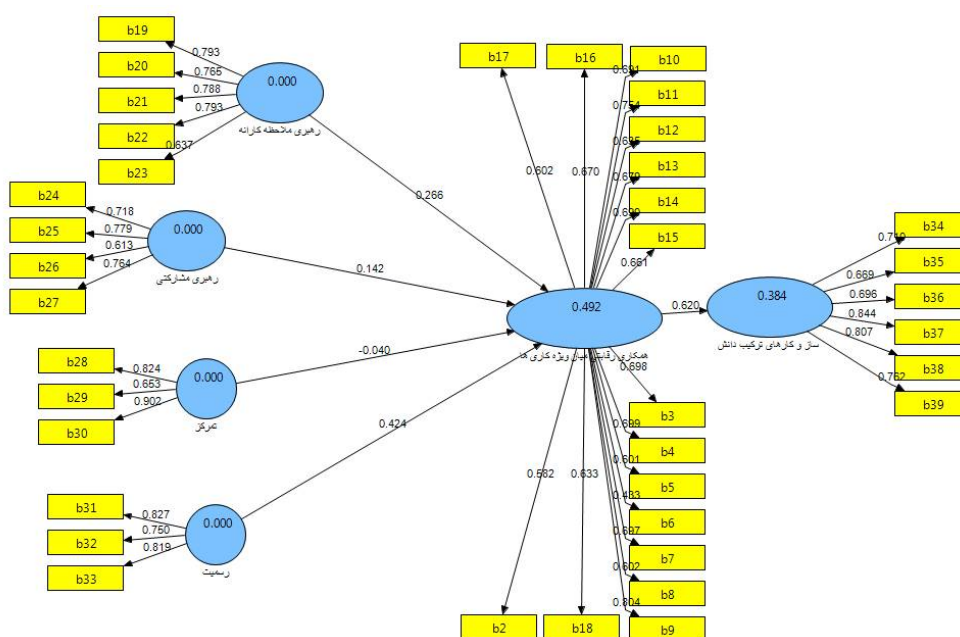
از 165 فرد مورد بررسی 43 نفر (26/1 درصد) زن و 102 نفر (61/8 درصد) مرد بوده است، 20 نفر (12/1 درصد) نیز به این پرسش پاسخ ندادند. همچنین از 165 فرد مورد بررسی 14 نفر (8/5 درصد) سن آن‌ها کمتر از 30 سال، 42 نفر (25/5 درصد) 30-39 سال، 56 نفر (33/9 درصد) 40-49 سال و 44 نفر (27/7 درصد) سن آن‌ها بالای 50 سال بوده است، 9 نفر (5/5 درصد) نیز به این پرسش پاسخ ندادند. همچنین از 165 فرد مورد بررسی 33 نفر (20/0 درصد) تحصیلات دیپلم و پایین‌تر، 41 نفر (24/8 درصد) فوق‌دیپلم، 35 نفر (21/2 درصد) لیسانس و 37 نفر (22/4 درصد) تحصیلات فوق‌لیسانس و بالاتر داشته‌اند، 19 نفر (115/5 درصد) نیز به این پرسش پاسخ ندادند. همچنین از 165 فرد مورد بررسی 17 نفر (10/3 درصد) مدیر بازاریابی و فروش، 15 نفر (9/1 درصد) مدیر بخش زنجیره تأمین و تدارکات، 78 نفر (47/3 درصد) مدیر مالی و 10 نفر (6/1 درصد) مدیر منابع انسانی، 18 نفر (10/9 درصد) سایر کارکنان و 27 نفر (16/4 درصد) نیز به این پرسش پاسخ ندادند. همچنین از 165 فرد مورد بررسی 25 نفر (15/2 درصد) سابقه خدمت آن‌ها کمتر از 10 سال، 35 نفر (21/2 درصد) 10-20 سال، 50 نفر (30/3 درصد) 21-30 سال و 38 نفر (23/0 درصد) سابقه خدمت آن‌ها بیش از 30 سال بوده است همچنین 17 نفر (10/3 درصد) به این پرسش پاسخ ندادند.

### 3.1. تحلیل داده‌ها با روش مدل معادلات ساختاری

در این قسمت با استفاده از مدل معادلات ساختاری (SEM) برای بررسی دقیق‌تر فرضیه‌های پژوهش از رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) با نرم‌افزار Smart PLS 2 در دو بخش آزمون مدل اندازه‌گیری و آزمون بخش مدل ساختاری استفاده شده است. اعتبار 40 شاخص‌ها به وسیله بارهای عاملی مورد بررسی قرار می‌گیرد که این بار عاملی باید بیشتر از 0/4 باشد تا بتوان آن را معتبر دانست و آن را به عنوان سؤالی که شاخص ما را می‌سنجد



در نظر گرفت. در صورت عدم این موضوع، باید پرسش‌ها و ابعاد نامناسب را تشخیص داد و با حذف پرسش‌هایی از آن‌ها که باعث کاهش بار عاملی شده‌اند، مدل را بهبود داد. همچنین برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری از شاخص‌های آلفای کرونباخ و 41CR (پایایی ترکیبی) و 42AVE (روایی همگرا) و روایی واگرا استفاده می‌شود. آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای تحقیق از 0/7 بیشتر است، که نشان پایایی مناسب متغیرهای تحقیق است. روایی همگرا که به بررسی میزان همبستگی هر سازه با پرسش‌ها (شاخص‌ها) خود می‌پردازد. مگنر و همکاران (1996) مقدار 0/4 به بالا را برای AVE کافی دانسته‌اند. روایی واگرا از طریق مقایسه میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها روش فورنل ولارکر (1981) که ماتریسی به ما می‌دهد که باید مقادیر همبستگی روی قطر اصلی آن از خانه‌های زیرین آن بیشتر باشد که نشان‌دهنده این است که سازه‌ها (متغیرهای مکنون) در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر به بیان دیگر روایی واگرا مدل در حد مناسبی است.



شکل (2) مدل اجرا شده همراه با ضرایب بارهای عاملی



**جدول (1)** مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و AVE برای متغیرهای مورد بررسی

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	(R <sup>2</sup> )
رهبری ملاحظه‌کاری	0/813	0/869	0/573	
رهبری مشارکتی	0/701	0/811	0/520	
تمرکز	0/707	0/839	0/639	
رسمیت	0/722	0/841	0/638	0/467
همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها	0/917	0/928	0/434	0/492
سازوکارهای ترکیب دانش	0/844	0/884	0/563	0/384
مقدار قابل قبول	≥0,7	≥0,7	≥0,4	

**جدول (2)** بررسی روایی واگرا برای متغیرهای مورد بررسی

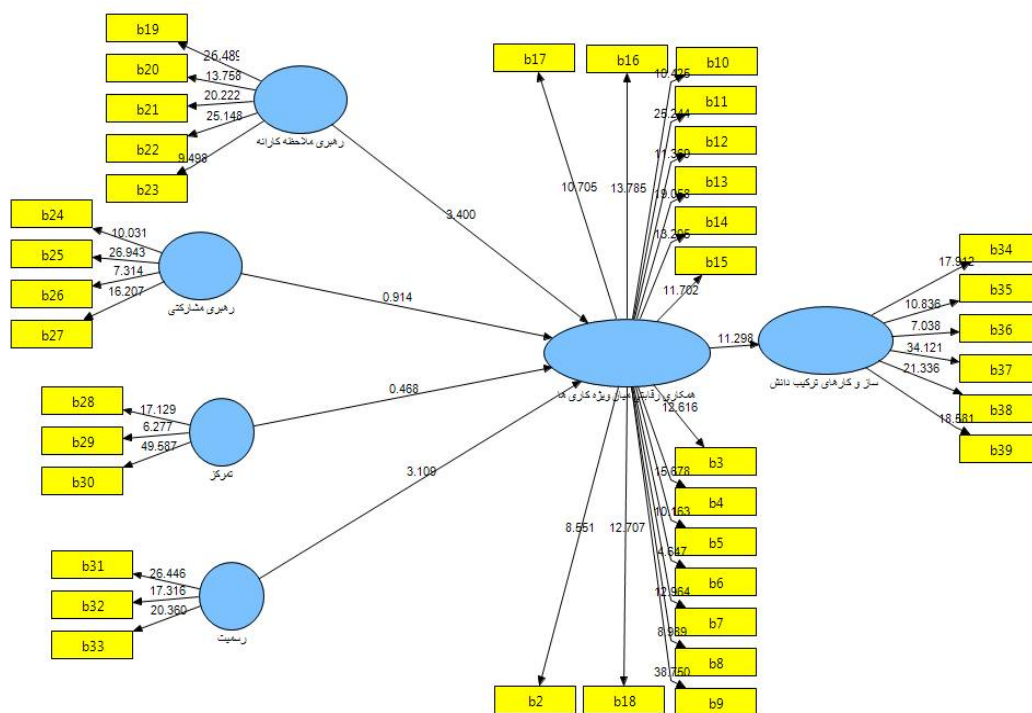
متغیر	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
رهبری ملاحظه‌کاری(1)	0/756					
رهبری مشارکتی(2)	0/715	0/721				
تمرکز(3)	0/575	0/627	0/799			
رسمیت(4)	0/526	0/720	0/727	0/798		
همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها(5)	0/573	0/623	0/511	0/637	0/658	
سازوکارهای ترکیب دانش(6)	0/709	0/716	0/674	0/748	0/619	0/750

پرسش‌ها با بارهای عاملی که کمتر از 0/4 هستند حذف می‌شوند تا بررسی سایر معیارها تحت تأثیر آن‌ها قرار نگیرد لذا پرسش 1 مربوط به متغیر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها حذف می‌شود و از آنجاکه تمامی پرسش‌ها مربوط به دیگر متغیرها بارهای عاملی بیشتر از 0/4 دارند کفایت لازم در تبیین متغیرهای تحقیق را دارند و به عبارتی متغیرها خوب سنجیده شده‌اند و نیاز به حذف هیچ پرسشی نیست. آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای تحقیق از 0/7 بیشتر است، که نشان پایایی مناسب متغیرهای تحقیق دارد. همچنین نتایج حاکی از روایی همگرا و روایی واگرا مناسب بودن مدل را نشان می‌دهد.



### 2.3. بررسی ضرایب معناداری Z

برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب Z به این صورت است که ضرایب باید از 1/96 بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان 95% معنادار بودن آن‌ها را تأیید کرد. همان‌گونه که از شکل 3 مشخص است، ضرایب معناداری Z متغیرهایی که از 1/96 بیشتر هستند معنادار بودن آن‌ها را در سطح 95% تأیید می‌کند.



شکل (3) مدل ترسیم همراه با ضرایب معناداری Z



### 3.3. نتایج فرضیات تحقیق:

جدول (3) مقادیر ضرایب مسیر و آماره t و نتایج فرضیات

نتیجه	Sig	آماره t	خطا تخمین	ضریب تأثیر	متغیر
تأیید	<0/01 p	3/400	0/076	0/266	رهبری ملاحظه‌کارانه---< همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها
عدم تأیید	p>0/05	0/914	0/146	0/142	رهبری مشارکتی---< همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها
عدم تأیید	p>0/05	0/468	0/090	-0/040	تمرکز---< همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها
تأیید	<0/01 p	3/109	0/130	0/424	رسمیت---< همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها
تأیید	<0/01 p	11/298	0/053	0/620	همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها---< سازوکارهای ترکیب دانش

فرضیه 1: شیوه رهبری ملاحظه‌کارانه بر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها در صنایع کوچک و متوسط مؤثر است.

همان‌طور که در شکل 3 مشخص است ضریب معنی‌داری Z میان متغیر رهبری ملاحظه‌کارانه و همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها 3/400 است که بیشتر از 1/96 و نشان از اثر رهبری ملاحظه‌کارانه بر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها دارد. همان‌طور که شکل (2) نشان داد ضریب استاندارد شده مسیر میان متغیر رهبری ملاحظه‌کارانه و همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها 0/266 نشان‌دهنده اثر مستقیم رهبری ملاحظه‌کارانه بر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها است و همچنین بیانگر این مطلب است رهبری ملاحظه‌کارانه به میزان 26 درصد از تغییرات همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها را تبیین می‌کند.

فرضیه 2: شیوه رهبری مشارکتی بر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها در صنایع کوچک و متوسط مؤثر است. همان‌طور که در شکل 3 مشخص است ضریب معنی‌داری Z میان متغیر رهبری مشارکتی و همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها 0/914 است که کمتر از 1/96 و نشان از عدم اثر رهبری مشارکتی بر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها دارد.

فرضیه 3: تمرکز بر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها در صنایع کوچک و متوسط مؤثر است. همان‌طور که در شکل 3 مشخص است ضریب معنی‌داری Z میان متغیر تمرکز و همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها 0/468 است که کمتر از 1/96 و نشان از عدم اثر تمرکز بر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها دارد.





فرضیه 4: رسمیت بر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها در صنایع کوچک و متوسط مؤثر است. همان‌طور که در شکل 3 مشخص است ضریب معنی‌داری  $Z$  میان متغیر رسمیت و همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها  $3/109$  است که بیشتر از  $1/96$  و نشان از اثر رسمیت بر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها دارد. همان‌طور که شکل (2) نشان داد ضریب استاندارد شده مسیر میان متغیر رسمیت و همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها  $0/424$  نشان‌دهنده اثر مستقیم رسمیت بر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها است و همچنین بیانگر این مطلب است رسمیت به میزان 42 درصد از تغییرات همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها را تبیین می‌کند.

فرضیه 5: همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها بر سازوکارهای ترکیب دانش در صنایع کوچک و متوسط مؤثر است.

همان‌طور که در شکل 3 مشخص است ضریب معنی‌داری  $Z$  میان متغیر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها و سازوکارهای ترکیب دانش  $11/298$  است که بیشتر از  $1/96$  و نشان از اثر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها بر سازوکارهای ترکیب دانش دارد. همان‌طور که شکل (2) نشان داد ضریب استاندارد شده مسیر میان متغیر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها و سازوکارهای ترکیب دانش  $0/620$  نشان‌دهنده اثر مستقیم همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها بر سازوکارهای ترکیب دانش است و همچنین بیانگر این مطلب است همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها به میزان 62 درصد از تغییرات سازوکارهای ترکیب دانش را تبیین می‌کند.

### نتیجه‌گیری

همان‌گونه که پیش‌ازاین نیز اشاره شد، مطالعه پیش رو به بررسی عناصر سازمانی مؤثر و نتایج همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها در صنایع کوچک و متوسط می‌پردازد. بر این اساس شیوه‌های رهبری ملاحظه‌کارانه و مشارکتی و همچنین دو عنصر ساختار سازمانی یعنی رسمیت و تمرکز به‌عنوان عناصر مؤثر سازمانی توانمند ساز مدیریت که خواهان وجود همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها در میان بخش‌هاست و سازوکارهای ترکیب دانش نیز به‌عنوان نتایج مورد انتظار برقراری همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری در نظر گرفته شدند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه نخست مطالعه نشان داد که رهبری ملاحظه‌کارانه بر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها مؤثر است که با آنچه استرس و همکاران (2015) در مطالعه خود به آن دست یافتند همگرایی دارد. رفتار رهبری ملاحظه‌کار، احترام متقابل، مبادله باز و اعتماد را میان کارکنان ترویج می‌دهد و مهارت‌های حل تضاد را بر می‌انگیزد (سارین و اوکونر، 2009). چنین محیط کاری تحریک‌کننده‌ای از رفتار رهبری ملاحظه‌کارانه ناشی می‌شود که ظاهراً تنها قابلیت همکاری بخش‌ها را برای تشخیص، جذب، تبدیل و به‌کارگیری دانش جذب‌شده و شدت تعاملات بین بخش‌ها برنمی‌انگیزد و از رقابتی سودمند بین بخش‌ها، همان‌گونه که در مورد اثر مثبت ملاحظه‌کاری بر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها مشاهده شد، نیز پشتیبانی می‌کند. این شیوه قابلیت



انتقال و به‌کارگیری دانش را در سراسر بخش‌های جانبی و شدت تعاملات بین بخش‌ها را از طریق ترویج ارتباطات و تعهد تمامی کارکنان قدرت می‌بخشد (چن و تجسولد45، 2006). در حقیقت همان‌گونه که پیش‌ازین نیز اشاره شد در محیطی که از طریق ملاحظه‌کاری شکل‌گرفته است، اعضاء شیوه‌های نوآورانه را در فرایندهای حل مسئله و تصمیم‌گیری در پیش می‌گیرند و مهارت‌های خود را برای خلق ایده، مبادله خلاقانه ایده‌ها و سرانجام بهره‌برداری از دانش افزایش می‌دهند. همه این توانایی‌ها در مقابل توانایی همکاری میان ویژه‌کاری حمایتی هستند که اشاره به مهارت‌های موردنیاز برای تشخیص، جذب، انتقال و به‌کارگیری دانش ارزشمند به‌دست‌آمده از دیگر بخش‌ها دارد. نتایج حاصل از فرضیه دوم مطالعه نشان داد که رهبری مشارکتی بر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها اثری ندارد که با آنچه سومخ (2006) و استرس و همکاران (2015) در مطالعه خود به آن دست یافتند واگرایی دارد. بر اساس آنچه در مطالعات پیشین در حوزه همکاری رقابتی بیان شده است، حس مالکیت به جای اجتناب از تضاد بالقوه بر بحث آزاد تأکید می‌کند. در حقیقت تحت رهبری مشارکتی، کارکنان مسئولیت تصمیمات و راه‌حل‌های مشترک را می‌پذیرند و زمانی که نیاز باشد افکار خود را بیان می‌کنند در نتیجه کارکنان زمانی که مسئله موفقیت در میان باشد برای بحث‌های جنجالی و حتی تضادها آزادانه عمل می‌کنند. مطالعات متعدد از این ایده که تضادهای باز درون وظیفه‌ای، به‌ویژه موضوعات مربوط به کار، برای نتایج پروژه سودمند حمایت می‌کنند (دی کلرک و همکاران، 2009). با توجه به این مسئله می‌توان گفت که رهبری مشارکتی با ایجاد سطحی مطلوب از تضاد میان گروه‌ها، رقابت بین آن‌ها را افزایش می‌دهد که این مسئله در بسیاری مواقع مطلوب و موردنظر مدیران نیست. در حقیقت می‌توان گفت رخی از مدیران ترجیح می‌دهند به جای بهره بردن از منافع بروز نظرات متفاوت و درگیر کردن کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری، جوی بدون تضاد در سازمان حاکم باشد و شاید خواهان حداکثر قدرت در دست خود هستند. فرضیه سوم مطالعه به بررسی اثر تمرکز بر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها پرداخت که نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان داد که تمرکز اثری بر همکاری رقابتی ندارد. استرس و همکاران (2015) در مطالعه خود نشان دادند که تمرکز اثری منفی بر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها دارد. بر اساس نتایج مطالعات در شرایطی که تمرکز حاکم باشد، به دلیل اینکه اکثر تصمیمات نیازمند تأیید و هماهنگی با مدیریت عالی هستند بر فرایندهای بوروکراتیک عمودی بسیار تأکید می‌شود. بنابراین کانال‌های ارتباطات عمودی به شکلی گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرند و به همین دلیل ارتباطات در سطح افقی، مثلاً بین بخش‌ها، به‌شدت محدود می‌شود که به معنی فرصت‌های کمتر برای مبادله جانبی است. از طرف دیگر تمرکز فرایند تسهیم دانش اثربخش را با مشکل مواجه می‌کند که عنصری کلیدی در ایجاد قابلیت همکاری میان ویژه‌کاری است (جانسن و همکاران، 2006). مسئله‌ای که باید به آن اشاره کرد این است که تمرکز برخلاف بروکراسی که بر غیرشخصی شدن امور تأکید دارد، به‌گونه‌ای به شخصی کردن امور و نگرداشتن قدرت در دست صاحبان قدرت اشاره دارد (رحمان سرشت،



(1378) که این مسئله در نهایت روح رقابت و بروز نظرات متنوع و مخالف را از سازمان می‌گیرد. فرضیه چهارم مطالعه به بررسی اثر رسمیت بر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها پرداخت که نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان‌دهنده تأیید این فرضیه است که با آنچه استرس و همکاران (2015) و سونگ و تم (2006) همگرایی دارد. نکته‌ای که باید در این رابطه به آن اشاره کرد این است که میزان قوانین و مقررات که در قالب رسمیت از آن یاد می‌شود از تضادهای بالقوه مانند نقش‌ها و مسئولیت‌ها اجتناب می‌کند و این مجموعه در صورتی که همسو با هدف‌های سازمانی باشند به بهبود ارتباطات و یکپارچگی درون سازمان کمک می‌کنند. در حقیقت کارکرد رسمیت این‌گونه است که با کاهش ابهام و ایجاد سطحی از اعتماد و همچنین ایجاد زبان و عالم فکری مشترک منجر به تعاملات درون بخشی اثربخش می‌شود و به این ترتیب بعد همکاری میان ویژه‌کاری را تقویت می‌کند. فرضیه پایانی این مطالعه به بررسی اثر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری بر سازوکارهای ترکیب دانش پرداخت که نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های نشان‌دهنده تأیید این فرضیه است که با آنچه استرادا و همکاران (2016) در مطالعه خود به آن دست یافتند همگرایی دارد. صاحب‌نظران رویکرد مبتنی بر قابلیت 46 معتقدند که همکاری به همراه رقابت از طریق تسهیل ترکیب مجدد دانش مکمل به ارزش‌آفرینی برای شرکت می‌پردازد (ریتالا و هورملینا-لاکانن، 2013) که این ارزش‌آفرینی را می‌توان در نهایت در فرایند توسعه محصول جدید مشاهده کرد. به اعتقاد محققان شدت رقابت در بازار نقش مهمی در رابطه همکاری رقابتی و سازوکارهای تسهیم دانش دارد. در حقیقت زمانی که شدت رقابت در بازار زیاد باشد به دلیل به وجود آوردن محدودیت‌های زمانی، سطح تضاد را در سازمان به شدت افزایش می‌دهد که این مسئله می‌تواند اثربخشی تیم و همچنین فرایند یافتن راه‌حل‌های جدید را به شکلی منفی تحت تأثیر قرار دهد. اما در شرایطی که شدت رقابت در بازار متوسط است، به دلیل پایین بود فشار مربوط به محدودیت زمانی سطح تضاد در سازمان نیز به صورت متوسط و سازنده باقی می‌ماند (تسای و هسو، 2014). به این ترتیب می‌توان گفت در صورتی که سطح همکاری و رقابت درون سازمان به شکلی متعادل تنظیم شود و در شرایطی که تغییرات محیطی نیز در سطح بالایی نباشد می‌توان انتظار داشت که سازوکارهای ترکیب دانش به درستی در سازمان پیاده‌سازی شوند.

### پیشنهادها

با توجه به آنچه این مطالعه به آن دست‌یافت پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

1- با توجه به اثرگذاری رهبری ملاحظه‌کارانه بر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها پیشنهاد می‌شود تا شرکت‌ها مدیران خود را برای شناخت و درک هر چه بیشتر افکار و نیازهای رفاهی کارکنان خود تحریک کنند. ایجاد شرایط مناسب کاری و فراهم کردن سازوکارهای ارائه بازخوردهای شغلی به کارکنان می‌تواند ضمن افزایش سطح اعتماد و روحیه همکاری، رشد کارکنان را نیز به همراه آورد.



2- مسئله دیگری که این مطالعه به آن دست یافت اثرگذاری رسمیت بر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌هاست. با توجه به نقش مقررات در کاهش سطح تضاد و همچنین افزایش میزان ارتباطات پیشنهاد می‌شود تا قوانین و مقررات مشخص با رویکرد ایجاد همکاری از طریق افزایش ارتباطات در شرکت‌ها تدوین شود.

3- با توجه به اثر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری‌ها بر سازوکارهای ترکیب دانش پیشنهاد می‌شود تا با ایجاد هدف‌های رقابتی برای بخش‌ها و همچنین برقراری نظام پاداش به هدف افزایش سطح خلاقیت و رقابت میان بخش‌ها، شدت رقابت میان ویژه‌کاری‌ها را در سطحی مطلوب حفظ کنند. از طرف دیگر می‌توان با ایجاد جلسات مشترک بین بخش‌ها و افزایش سطح ارتباطات میزان همکاری را نیز افزایش داد. نکته دیگری که لازم است به آن توجه شود این است که ایجاد تعادل میان همکاری و رقابت میان ویژه‌کاری‌ها بدون توجه به شرایط محیطی ناموفق خواهد بود. در حقیقت همان‌گونه که پیش‌ازین اشاره شد، شدت و ضعف تغییرات محیطی به شدت بر سطح تضاد درون سازمان اثر می‌گذارد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود تا برقراری تعادل میان همکاری و رقابت ویژه‌کاری‌ها همواره با نگاه به محیط انجام شود و دستورالعمل‌ها و شیوه‌های رهبری متناسب با موقعیت انتخاب شود.

#### منابع

- رحمان سرشت، حسین، رادمرد، سید قادر و گلوانی، محمد (1390) "رابطه ساختار سازمانی و مدیریت دانش (مطالعه‌ای در معاونت تولید قطعات پرسی شرکت ایران‌خودرو)"، *مجله مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره 9، شماره 23، صص 31-50.
- رحمان سرشت، حسین (1378) "ماهیت و پایداری تمرکز و عدم تمرکز در سازمان‌ها (مباحث نظری)"، *همایش نظام اداری و توسعه 17-18 مرداد*، تهران
- شهبازی، کیومرث، حسینی، محمد و شهبازی، نسیم (1393) "تأثیر هزینه‌های آموزش و پرورش بر ارزش‌افزوده بخش صنعت"، *فصلنامه تعلیم و تربیت*، دوره 30، شماره 2، صص 141-162
- Atuahene-Gima, K. (2005). "Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation". *Journal of Marketing*, 69(4), 61-83.
- Auh, S., & Menguc, B. (2007). "Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation". *Industrial Marketing Management*, 36(8), 1022-1034.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). "Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges". *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180-188.
- Chen, Y. F., & Tjosvold, D. (2006). "Participative leadership by American and Chinese managers in China: The role of relationships". *Journal of Management Studies*, 43(8), 1727-1752.



- De Clercq, D., Thongpapanl, N., & Dimov, D. (2009). "When good conflict gets better and bad conflict becomes worse: The role of social capital in the conflict–innovation relationship". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 283–297
- Enberg, C., (2012) "Enabling knowledge integration in cooperative R&D projects — The management of conflicting logics", *International Journal of Project Management*, 30 (7), 771–780
- Engelen, A. (2010). "Entrepreneurial orientation as a function of national cultural variations in two countries". *Journal of International Management*, 16(4), 354–368.
- Ernst, H., Hoyer, W. D., & Rübsaamen, C. (2010). "Sales, marketing, and research and development cooperation across new product development stages: Implications for success". *Journal of Marketing*, 74(5), 80–92.
- Estrada, I, Faems, D, Faria, P (2016) "Coopetition and product innovation performance: The role of internal knowledge sharing mechanisms and formal knowledge protection mechanisms", *Industrial Marketing Management*, 53, 56–65
- Flatten, T., Adams, D., & Brettel, M. (2014). "Fostering absorptive capacity through leadership: A cross-cultural analysis". *Journal of World Business*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2014.08.010> (in press).
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of marketing research*, 18 (1): 39–50.
- Garrett, T. C., Buisson, D. H., & Yap, C.M. (2006). "National culture and R&D and marketing integration mechanisms in new product development: A cross-cultural study between Singapore and New Zealand". *Industrial Marketing Management*, 35(3), 293–307.
- Ghobadi, S., & D'Ambra, J. (2012). "Coopetitive relationships in cross-functional software development teams: How to model and measure?" *Journal of Systems and Software*, 85(5), 1096–1104.
- Henard, D. H., & Szymanski, D. M. (2001). "Why some new products are more successful than others". *Journal of Marketing Research*, 38(3), 362–375.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). "Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates". *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122–143.



- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. a. J., & Volberda, H. W. (2006). "Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators". *Management Science*, 52(11), 1661–1674.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). "Market orientation: Antecedents and consequences". *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Luo, X., Slotegraaf, R. J., & Pan, X. (2006). "Cross-functional "coopetition": The simultaneous role of cooperation and competition within firms". *Journal of Marketing*, 70(2), 67–80.
- Luo, Y. (2005). "Toward coopetition within a multinational enterprise: A perspective from foreign subsidiaries". *Journal of World Business*, 40(1), 71–90.
- Magner, N., Welker, R.B. & Campbell, T.L. (1996). "Testing a model of cognitive budgetary participation processes in a latent variable structural equations framework". *Accounting and Business Research*, 27(1): 41-50.
- McDonough, E. F., III (2000). "Investigation of factors contributing to the success oc crossfunctional teams". *Journal of Product Innovation Management*. [http://dx.doi.org/10.1016/S0737-6782\(00\)00041-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0737-6782(00)00041-2).
- Park, B. J. R., Srivastava, M. K., & Gnyawali, D. R. (2014). "Walking the tight rope of coopetition: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance". *Industrial Marketing Management*, 43(2), 210–221
- Pertusa-Ortega, E. M., Zaragoza-Sáez, P., & Claver-Cortés, E. (2010). "Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance?" *Journal of Business Research*, 63(3), 310–320
- Pinto, M. B., Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1993). "Antecedents and consequences of project team cross-functional cooperation. *Management Science*", 39(10), 1281–1297. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.39,10,1281>.
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). "The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels". *Industrial Marketing Management*, 43(2), 189–198.
- Ritala, P., Hurmelinna-Laukkanen, P., (2009). "What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition". *Technovation*, 29 (12), 819–828.
- Sarin, S., & O'Connor, G. C. (2009). "First among equals: The effect of team leader characteristics on the internal dynamics of cross-functional product development teams". *Journal of Product Innovation Management*, 26(2), 188–205.
- Sarin, S., & McDermott, C. (2003). "The effect of team leader characteristics on learning, knowledge application, and performance of cross-functional new product development teams". *Decision Sciences*, 34(4), 707–739.
- Schmickl, C., Kieser, A., (2008). "How much do specialists have to learn from each other when they jointly develop radical product innovations?" *Research Policy* 37 (6/7), 1148–1163.



- Sivasubramaniam, N., Liebowitz, S. J., & Lackman, C. L. (2012). "Determinants of new product development team performance: A meta-analytic review". *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 803–820.
- Song, M., & Thieme, R. J. (2006). "A cross-national investigation of the R&D–marketing interface in the product innovation process". *Industrial Marketing Management*, 35(3), 308–322.
- Somech, A. (2006). "The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams". *Journal of Management*, 32(1), 132–157.
- Strese, Steffen, W.Meuer, Marcel, C. Flatten, Tessa, Brettel, Malte (2015) "Organizational antecedents of cross-functional cooperation: The impact of leadership and organizational structure on cross-functional cooperation", *Industrial Marketing Management*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.006>
- Taylor, A. (2010). "The next generation: Technology adoption and integration through internal competition in new product development". *Organization Science*, 21(1), 23–41.
- Troy, L. C., Hirunyawipada, T., & Paswan, A. K. (2008). "Cross-functional integration and new product success: An empirical investigation of the findings". *Journal of Marketing*, 72(6), 132–146
- Tsai, W. (2002). "Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing". *Organization Science*, 13(2), 179–190.
- Tsai, K.-H., Hsu, T.T. (2014) "Cross-Functional collaboration, competitive intensity, knowledge integration mechanisms, and new product performance: A mediated moderation mode". *Industrial Marketing Management*, 43, 293–303.
- Tsai, K, Liao, Y, Hsu, T.T (2015) "Does the use of knowledge integration mechanisms enhance product innovativeness?", *Industrial Marketing Management*, ۴۶.۲۱۴–223
- Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G. B., & Le Roy, F. (2010). In S. Yami, S. Castaldo, G. B. Dagnino, & F. Le Roy (Eds.), "Coopetition: Winning strategies for the 21st century". *Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing*

پی نوشت ها

<sup>۱</sup>. Tsai & Hsu

<sup>۲</sup>. cross-functional cooperation

<sup>۳</sup>. Sarin & O'Connor

<sup>۴</sup>. Strese et al

<sup>۵</sup>. Bengtsson & Kock

<sup>۶</sup>. Yami

<sup>۷</sup>. Taylor

<sup>۸</sup>. McDonough

<sup>۹</sup>. Sarin & O'Connor

<sup>۱۰</sup>. Ernst

<sup>۱۱</sup>. De Clercq

<sup>۱۲</sup>. Luo et al

<sup>۱۳</sup>. Ghobadi & D'Ambra

<sup>۱۴</sup>. Raza-Ullah et al



- 1<sup>۵</sup>. Sarin & McDermott  
۱<sup>۶</sup>. Song & Thieme  
1<sup>۷</sup>. Huang et al  
۱<sup>۸</sup>. Somech  
۱<sup>۹</sup>. Flatten et al  
2<sup>۰</sup>. Sivasubramaniam et al  
۲<sup>۱</sup>. Troy et al  
۲<sup>۲</sup>. Auh & Menguc  
۲<sup>۳</sup>. Pinto et al  
۲<sup>۴</sup>. Song & Thieme  
2<sup>۵</sup>. Garrett et al  
۲<sup>۶</sup>. Jansen  
۲<sup>۷</sup>. Henard & Szymanski  
۲<sup>۸</sup>. Engelen  
۲<sup>۹</sup>. Jaworski & Kohli  
۳<sup>۰</sup>. Pertusa-Ortega et al  
3<sup>۱</sup>. Park et al  
۳<sup>۲</sup>. Atuahene-Gima  
3<sup>۳</sup>. Schmickl and Kieser  
۳<sup>۴</sup>. Modularization  
۳<sup>۵</sup>. Prototyping  
۳<sup>۶</sup>. Transactive memory systems  
۳<sup>۷</sup>. Enberg  
۳<sup>۸</sup>. Ritala, Hurmelinna-Laukkanen  
۳<sup>۹</sup>. Estrada et al  
۴<sup>۰</sup>. Validity  
۴<sup>۱</sup>. Composite Reliability  
۴<sup>۲</sup>. Average Variance Extracted  
۴<sup>۳</sup>. Magner et al  
4<sup>۴</sup>. Fornell & Larcker  
۴<sup>۵</sup>. Chen & Tjosvold  
۴<sup>۶</sup>. Capability-based view