

دوستوانی سازمانی

پیامدها برای ارتباط عملکرد-راهبرد

1. مقدمه

1.1. سوال پژوهشی

هنگامی که شرکت ها یک استراتژی را توسعه می دهند، آنها به طور معمول شرایط محیطی و صنعتی را مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهند، نقاط قوت و ضعف داخلی را ارزیابی می کنند و موقعیت استراتژیک را براساس مزیت رقابتی تعریف می کنند. این فرایند به دنبال یک همراستایی در زنجیره ارزش مطابق با مدل انتخابی تجارت و تنظیم اهداف مالی و همچنین تخصیص بودجه است. به عنوان مثال، اگر یک سازمان قصد دارد به عنوان یک بازیگر برتر در بازار انبوه تبدیل شود، باید بر اساس تصمیم گیری متمرکز، روی کارآیی (بهره برداری) و کاهش هزینه متمرکز شود. اگر یک شرکت قصد داشته باشد با برداشت مداوم از فرصت های جدید و گسترش بازارهای موجود خود برتری داشته باشد، باید بر انعطاف پذیری (اکتشاف) و نوآوری محصول تمرکز کند که نیاز به تصمیم گیری غیرمتمرکز دارد.

منطق زیربنای شرکتی که از چنین فرآیندی منطقی و تصمیم گرا برای تدوین و اجرای استراتژی خود استفاده می کند، ریشه در تئوری اقتضایی دارد، که معمولاً به عنوان "مفهوم تناسب" شناخته می شود. 4 این الگوی محوری تئوری بیان می کند که بقای سازمانی به تناسب ویژگی های یک شرکت، مانند ساختار آن، در موارد احتمالی منعکس کننده وضعیت سازمان، از جمله محیط آن، اندازه 5، 6 و بویژه استراتژی آن بستگی دارد. 7 هر قدر یک شرکت بهتر بتواند ایجاد و حفظ تناسب بین استراتژی انتخابی خود و ساختار مناسب به دست آمده را مدیریت نماید، بهتر عمل خواهد کرد.

از آنجا که هر استراتژی انتخاب شده تنها تعداد محدودی از ساختارهای بالقوه سودمند را دارد، 9 پژوهشگران به تدریج ترکیبهای ایده آل از استراتژی و ساختار را توسعه دادند و اینها را به عنوان "بهترین نوع شناسی عملی" از مهمترین بینشهای تحقیق در زمینه مدیریت استراتژیک در نظر گرفتند. 10 این نوع شناسی ها شامل مفاهیم بسیار شناخته شده ای می باشند، مانند مجموعه "استراتژی های عام" یا راهبردهای قدیمی مایکل پورتر یا "استراتژیک" مایلز و اسنو"، که تحقیق و عمل استراتژیک را در 30 سال گذشته شکل داده اند. 11 برای شرکت هایی که یکی از این انواع ایده آل را انتخاب و پیاده سازی می کنند، این به معنای متعادل ساختن ساختار و پردازش ها با توجه به یک هدف استراتژیک انتخاب شده است. 12 با این وجود، اکثر این نوع شناسی های توسعه یافته شامل قطب های مخالف می باشند - "یک وضعیت این-یا-آن، به عنوان مثال، جایی که باید یک جایگزین نسبت به سایر جایگزین های جذاب انتخاب شود. "13 با کمال تعجب، تحقیقات تأیید می کنند که بیشتر شرکت ها هنگام تراز کردن استراتژی و ساختار 14 تمایل به اجرای یک پروفایل متمرکز دارند.

در حالی که بسیاری از مطالعات تجربی، این ایده را تأیید می کنند، 15 تا اواسط دهه 1990، شرکت ها رقابت فزاینده را درک کرده بودند و سرعت شتابان در تغییر باعث شد تا محققان دوباره به صورت انتقادی در مورد منطق اساسی این نوع شناسی ها تفکر نمایند. 16 علاوه بر این، شرکت های امروزی در صنایع متنوعی مانند خطوط هوایی، رسانه ها یا کالاهای مصرفی می بینند که با استفاده از استراتژی های متفاوت از بازیکنان مستقر در بازار، بازارهای آنها تحت هجوم قرار گرفته است. 17 برای مقابله با این چالش ها، شرکت های امروزی به هر دو نیاز دارند؛ از یک سو، آنها از شایستگی های فعلی خود بهره می گیرند و از محصولات و خدمات موجود بهره برداری می کنند، و از سوی دیگر، توانایی های جدیدی را برای توسعه راه حل های نوآورانه ایجاد می کنند.

بنابراین، به جای انتخاب و حفظ تمرکز بر روی بازده یا انعطاف پذیری، این شرکت ها تخصیص منابع را متعادل می کنند و به اصطلاح به سازمان های دوسوتوان تبدیل می شوند. 19 اما این برقراری توازن، یکی از سخت ترین چالش های مدیریتی را ارائه می دهد، زیرا به توانایی پیگیری همزمان تغییرات افزایشی تدریجی و ناپیوسته نیاز دارد.

نوشته ها، چالش تبدیل شدن به یک سازمان دوسوتوان را به عنوان "پارادوکس اصلی مدیریت امور" توصیف می کنند، زیرا فعالیت های اکتشافی و بهره برداری نیاز به منابع قابل ملاحظه ای متفاوت در یک سازمان دارند؛ 21

اقدام مورد نیاز برای موفقیت کوتاه مدت، اغلب شرایطی را برای شکست طولانی مدت ایجاد می کنند و بالعکس. 22. با کمال تعجب، با وجود سرمایه گذاری در دارایی و تلاش قابل توجه، بسیاری از شرکت ها در تلاش خود ناموفق هستند و در این زمینه شکست می خورند. 23

اخیراً، محققان از الگوی کلاسیک و متمرکز مفهوم تناسب فاصله گرفته اند و روی حل نمودن این پدیده پارادوکسیک متمرکز شده اند تا شرکت ها را در راه خود برای رسیدن به سازمان های موفق دوستوان حمایت کنند. 24 از این رو، زمینه دوستوانی سازمانی به یکی از مهمترین موارد مهم زمینه های رونق تفکر مدیریت تبدیل شده است. اگرچه مطالعات فعلی به روشهای مختلفی برای دوستوان شدن اشاره کرده اند، اما 25 آنها فرض می کنند که سازمانهایی که باعث افزایش دوستوانی سازمانی خود می شوند، به سطح بالایی از عملکرد پایدار 26 خواهند رسید، زیرا در مدیریت تقاضاهای کسب و کار امروزی کارآمد خواهند شد و در عین حال انعطاف پذیری لازم برای انطباق با چالش ها و فرصت های جدید در محیط خود را نشان می دهند.

هم تحولات در عمل و هم افزایش تحقیقات در مورد دوستوانی سازمانی نشان می دهند که علیرغم اینکه دانشمندان در اواسط دهه 1990 تصور می کردند بیشتر از آنچه نیاز دارند راجع به استراتژی می دانند، ایده های کلاسیک و اظهارات در مورد تناسب بین استراتژی و ساختار زیر سوال رفت. 28 به طور دقیق تر، گرچه مفهوم تناسب و ایده دوستوانی سازمانی، برخی از درک های مشترک را به اشتراک می گذارند، در نهایت، آنها منجر به توصیه های اساسی برای یک شرکت می شوند. دانشمندان مشهور مدیریت، ترکیبی ایده آل از استراتژی و ساختار را با تمرکز روشن بر کارایی یا نوآوری توسعه داده اند، و آن دانشمندان در حال تلاش برای یک تناسب کامل به عنوان یک الزام برای عملکرد برتر هستند. در مقابل، تحقیق در مورد دوستوانی، ایجاد فعالیت های اکتشافی و بهره برداری را به عنوان تنها راه برای حفظ عملکرد بالا در طولانی مدت فرض می کند.

اگرچه پشتیبانی تجربی بسیاری به ویژه از همترازی استراتژی و ساختار با توجه به یک تمرکز معین شده است، اما مطالعات اولیه تجربی، منطق دوستوانی سازمانی را نیز تأیید می کنند. بنابراین، همان طور که شواهدی برای هر دو نقطه نظر وجود دارد، این پایان نامه با هدف گسترش نوشته های در زمینه مدیریت استراتژیک صورت گرفته است و بینش هایی به روز در مورد سوال اصلی زیر به مدیران اجرایی شرکت ها ارائه می دهد:

آیا ایجاد تناسب بین استراتژی و ساختار یک شرکت مبتنی بر تمرکز بر فعالیت های اکتشافی یا بهره برداری یا ایجاد قابلیت های دوستوان انتخاب مناسب برای اطمینان از موفقیت یک شرکت است؟

برای پاسخ به این سؤال کلیدی با جزئیات بیشتر، این پایان نامه چندین جنبه مرتبط را در بر می گیرد. و به طور دقیق تر، به این سؤالات پاسخ می دهد:

X آیا بینش های حاصل از چندین دهه تحقیق در مورد هماهنگی استراتژی و ساختارها با توجه به تمرکز اختصاصی همچنان معتبر هستند؟

X با توجه به چالش های گذار به دوستوان بودن، آیا ایجاد قابلیت های دو طرفه در واقع شرکت ها را به سمت عملکرد برتر سوق می دهد؟

X برای ایجاد توانایی های دوستوان و جلوگیری از خرابی در طی فرآیند تحول، چه گزینه هایی برای شرکت وجود دارد؟

1.2. ساختار و هدف پایان نامه

برای پاسخ به این سؤالات تحقیق، نویسنده این پایان نامه را به پنج قسمت تقسیم کرد:

(الف) مقدمه، (B) بررسی نوشته ها، (C) سنتز، (D) طراحی تحقیق و تحلیل ها، و (نتیجه گیری) (E) نتیجه گیری (شکل 1).

2. مفهوم تناسب

"مفهوم تناسب" با داشتن سهم اصلی در تحقیقات مدیریت استراتژیک، گزینه های مدیریتی یک شرکت را تأیید می کند، زیرا چیزی بیش از بهترین روش برای مدیریت یک شرکت 33 وجود دارد. در نتیجه محققان روشهای مختلفی را برای دستیابی به مزیت رقابتی با هم تراز و ویژگیهای مختلف سازمانی مشخص کرده اند. 34 بنابراین، برای معرفی صحیح مفهوم تناسب به شیوه ای ساختاری، این بخش ابتدا مبانی آن و تئوری اساسی شرایط احتمالی را توضیح می دهد.

بسیاری از زمینه های دیگر تحقیقات مدیریت، ایده تناسب را مورد استفاده قرار داده اند، مانند تجزیه و تحلیل تأثیر ویژگی های مدیریتی، 35 فناوری اطلاعات، 36 یا سیستم های کنترل مدیریت. 37 با این وجود، بخش دوم این فصل به ویژه در مورد تحولات مربوط به تناسب بین استراتژی و ساختار متمرکز است. از آنجا که محققان فقط تعداد محدودی از ترکیب استراتژی و ساختار بالقوه را به عنوان ترکیبات مؤثر می بینند، 38 این بخش از فصل روی بهترین و رایجترین شیوه های کاری تأکید دارد و به شرکت ها نشان می دهد که چگونه باید یک تناسب کامل را ایجاد و حفظ کنند.

در حالی که اصول اساسی، مانند متناسب بودن استراتژی و ساختار یک شرکت با یک تمرکز منتخب (مستقل از دیدگاهی که نویسنده اتخاذ کرده است)، مطالعات در این زمینه توسط مفهوم سازی های مختلف را متحد می کند، طرح های آزمایشی منجر به نتایج متناقض شده اند. در بخش سوم این فصل، نوشته ها و یافته های تجربی از دهه های گذشته با استفاده از این رویکردهای مختلف ارائه شده است

3. دوسوتوانی سازمانی

در اوایل سال 1967، تامپسون در مورد نیاز یک شرکت برای قطعیت و انعطاف پذیری بحث کرد. 305 علی رغم این حقیقت که نوع تحلیل مایلز و اسنو، به عنوان مثال، راهی برای مقابله با این وضعیت پارادوکس را نشان می دهد، طی دهه های گذشته بیشتر شرکت ها تمایل به اجرای استراتژی ها با تمرکز روشن دارند. 306 با این وجود، به دلیل نقاط ضعف و انتقاد از رویکردهای متمرکز همانطور که در فصل قبل مشخص شد، به ویژه در اوایل دهه 1990، دانشمندان بیشتر و بیشتر به تفکر دوسوتوانی روی آوردند. علاوه بر این، سرعت شتابان تغییر در بازارها و افزایش رقابت جهانی، موجب ایجاد نیاز عملی به رویکردهای مختلف به روشهای موجود شد. 307 از این رو، در حالی که چندین سال پیش شرکت ها تمایل داشتند استراتژی هایی را با محوریت کارایی یا انعطاف پذیری پیاده سازی کنند، 308 امروز ایده نظری و همچنین نیاز عملی برای ترکیب هر دو وجود دارد. 309 تعدادی از مقالات به این پیشرفت توصیف شده اشاره دارند. در حالی که در سال 2004، تنها 10 مطالعه در مورد این پارادوکس بحث کردند، این تعداد در سال 2009 به بیش از 80 مورد رسید. 310 با کمال تعجب، تحقیقات در مورد دوسوتوانی سازمانی فقط اخیراً به عنوان یک الگوی امیدوارکننده پدید آمده است.

در حالی که علاقه به سوابق و عواقب دوسوتوانی سازمانی افزایش یافته است، اختلاف نظر در مورد ماهیت این الگو نیز افزایش یافته است. 312 از این رو، به عنوان اولین قدم، اصلی ترین منطق اساسی برای این مطالعه تعریف شده است. از آنجا که محققان دانش قابل توجهی را از زمینه های مختلف نوشته ها گرفته اند، مرحله دوم به بررسی سهم حوزه های مختلف تحقیق می پردازد. 313 ارزیابی نهایی از آخرین اثر مفهومی و تجربی در مورد این موضوع، به ویژه برای این حوزه استراتژیک مهم است.

3.1. مبانی نظری

در حالی که مشارکتهای اصلی در زمینه مدیریت استراتژیک، ایده دوسوتوانی سازمانی را تشریح کرده اند، 315 نوشته های اخیر در زمینه مدیریت استراتژیک از تمایز مارس 1991 بین اکتشاف و بهره برداری به عنوان یک پایه اساسی، برگرفته از حوزه یادگیری سازمانی استفاده می کنند.

شکل 13. تحقیق در مورد اکتشاف و بهره برداری

Figure 13: Research on Exploration and Exploitation

Research Stream	Related distinction	Example
Organizational learning	Refinement search and innovative search	March (1991); Levinthal & March (1993)
Technological innovation	Incremental and radical innovation	Abernathy & Clark (1985); Benner & Tushman (2003)
Technological change	Compenetce enhancing and competence destroying	Anderson & Tushman (1990)
Organizational change	Evolutionary and revolutionary change	Miller & Friesen (1980); Tushman & O'Reilly (1996)
Organizational theory	Certainty and flexibility	Burns & Stalker (1961); Thompson (1967)

Source: On the basis of Jansen (2005), p. 21.

به طور دقیق تر، وی اظهار داشت که شرکتها تمایل دارند که یا بر قابلیتهای بهره برداری یا اکتشاف تمرکز کنند، در حالی که او فرض می کند که سازمان ها به هر دو نیاز دارند: به منظور یادگیری از طریق تجربه با پالایش قابلیتهای موجود (بهره برداری) و همچنین ایجاد تنوع در تجربه از طریق آزمایش، نوآوری، و ریسک پذیری.

هرچند، در کنار این مورد، محققان مختلف، تنش بین اکتشاف و بهره برداری در سازمان ها را که در شکل 13 نشان داده شده است بررسی نموده اند.

3.1.1. اکتشاف و بهره برداری

از منظر یادگیری سازمانی، بهره برداری، فعالیتهایی مانند بهره وری، تولید، انتخاب و اجرای را دربر می گیرد. 318. سازمانهایی که فعالیت های بهره برداری را دنبال می کنند، قابلیت های خود را پالایش می کنند، دانش فعلی را اعمال می کنند و فعالیتهای فعلی را بر حوزه های موجود متمرکز می کنند. در پایان، فعالیت های بهره برداری از طریق پالایش و به روز کردن دانش، قابلیت اطمینان را در تجربه ایجاد می کنند.

بهره برداری به شیوه ای وسیع تر و مدیریت-محور به نوآوری های افزایشی تدریجی برای محصولات و عملیات های موجود (یا به طور کلی صلاحیت ها) به منظور پاسخگویی به نیازهای مشتریان موجود اشاره دارد. 321. این به معنی استفاده و گسترش دانش و مهارت های موجود است و سرانجام منجر به بهبود طراحی های ایجاد شده، گسترش محصولات و خدمات موجود یا افزایش بهره وری کانال های توزیع موجود می شود. 322. از این طریق، کاربرد دانش فعلی باعث بهبود و بهره برداری از محصولات و خدمات موجود می شود، به عنوان مثال، برای سودآوری در کوتاه مدت. 323.

در حالی که برخی از سازمانها بر بر فعالیت های بهره برداری به منظور بهبود و استفاده از شایستگی های موجود متمرکز هستند، برخی دیگر فعالیت های اکتشافی را تقویت می کنند و بنابراین صلاحیت های متفاوتی را ایجاد می کنند. تنوع، آزمایش، انعطاف پذیری، ریسک پذیری و نوآوری، این تمرکز اکتشافی را نشان می دهد. 324. بنابراین، جدای از دانش موجود و دانش جدید ایجاد شده با هدف توسعه فناوری ها، محصولات، بازارهای جدید، مدل های تجاری یا شایستگی ها پایه و اساس رشد و گردش پول یک شرکت را در درازمدت ایجاد می کنند. 325. از این رو، اکتشاف زیر به عنوان تقویت نوآوری های بنیادی برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان و بازارهای نوظهور تفسیر می شود. این شامل ارائه محصولات جدید، ایجاد بازارهای جدید و توسعه کانالهای توزیع جدید است. 327.

همانطور که به طور خلاصه توسط مارس بیان شده است، تمایز بین فعالیت های اکتشافی و بهره برداری، تفاوت های اساسی در سازماندهی و رفتار شرکت را به وجود می آورد. برای مقایسه کاملاً مشخص از ویژگیهای اصلی هر دو نوع نوآوری، به شکل 14 مراجعه کنید. به طور سنتی، بیشتر سازمانها تصمیم گرفته اند تا بر بهره برداری یا اکتشاف متمرکز شوند. 328

اتخاذ این رویکرد متمرکز، گزینه ای مناسب به نظر می رسد، زیرا به قابلیت های عمیقاً متفاوت در سازمان نیاز دارد و از نظر مفهومی به راحتی قابل پیاده سازی هستند. 3030 اگرچه هدف شرکتهای بهره برداری محور، دستیابی به بهره وری بهتر با تمرکز بر تولید و روتین سازی است، هدف شرکت اکتشاف گرا، خلق رویکرد باز به ایجاد انعطاف پذیری در سازمان از طریق یک رویکرد باز به یادگیری مانند آزمایش و ورود به پروژه های نوآوری ریسکی تر است. 332 با این وجود، تمرکز غالب بر بهره برداری یا اکتشاف می تواند یک شرکت را به ناکامی در بازار سوق دهد و بنابراین صرفاً تمرکز روی یک فعالیت یا فعالیت دیگر ممکن است نتایج رضایت بخش را ارائه ندهد. مارس 333 گزارش داد در حالی که پیگیری انحصاری فعالیت های بهره برداری ممکن است به بهبودهای عملکردی کوتاه مدت به دلیل افزایش کارایی منجر شود، در نهایت به دام صلاحیت منجر می شود. 334 یعنی با توجه به تمرکز بر محیط فعلی (و عدم انطباق با تغییرات چشمگیر محیط)، مهارت و دانش در طول زمان منسوخ می شوند و عملکرد درازمدت کاهش می یابد.

شکل 14. مشخصات اکتشاف و بهره برداری

Figure 14: Characteristics of Exploration and Exploitation

	Exploitation	Exploration
Definition	Incremental development, designed to meet the needs of existing customers	Radical developments to meet needs of emerging customers
Tasks	Refinement, efficiency, implementation, execution	Search, experimentation, variation, flexibility
Knowledge base	Existing knowledge	New knowledge, departure from existing knowledge
Outcomes	Improvements to existing competencies	Development of new competencies
Strategic intent	Profits, costs, efficiency	Innovation, growth, adaptability
Time horizon	Short-term	Short-term

Source: On the basis of O'Reilly III/Tushman (2004), p. 80.

3.1.2. دوسوتوانی سازمانی

با توجه به کمبود شرح داده شده در مورد توجه به فعالیتهای اکتشافی یا بهره برداری، مارس خواستار دستیابی به دوسوتوانی، ایجاد همزمان بهره برداری و اکتشاف بود و استدلال کرد که دستیابی به دوسوتوانی دارای یک تاثیر مثبت بر عملکرد است. با این حال، این ایده، یک چالش نسبتاً پیچیده را برای شرکتها ایجاد می کند، زیرا منجر به ایجاد معضل تخصیص منابع به فعالیت های بهره برداری و اکتشافی می شود. ایجاد این توازن ممکن است مشکل باشد زیرا فعالیت های بهره برداری و اکتشافی به فرایندها، قابلیت ها و فرهنگ های متفاوت و اغلب متناقض نیاز دارد. 340 واحدهای اکتشافی با داشتن فرایندهای سست و فرهنگ آزاد، کوچک و غیرمتمرکز هستند، در حالی که واحدهای بهره برداری تمایل دارند که دارای فرایندها و فرهنگهای محکم بزرگتر و رسمی و متمرکز باشند.

علاوه بر این، از آنجا که اکثر شرکتها فقط منابع محدودی برای سرمایه گذاری دارند، یک موازنه بین بهره برداری و اکتشاف 342 ایجاد می شود و سرانجام آنچه را تامپسون (1967) "پارادوکس اصلی مدیریت امور" می نامد،

ایجاد می کند. بهره برداری کافی برای اطمینان از دوام فعلی [سازمان] و در عین حال اختصاص انرژی کافی به اکتشافات برای اطمینان از دوام آینده خود، ”344 یا به بیان متفاوت، همتراز کردن و حفظ کارایی در مدیریت مطالبات فعلی تجارت و در عین حال تطبیق با تغییرات در محیط 345 برای دستیابی به موفقیت در دراز مدت حیاتی است. 346

بنابراین، دوسوتوانی، ترکیبی از آن دو را نشان می دهد و رفتار یک سازمان را توصیف می کند که در دستیابی به سطح بالایی از بهره برداری و اکتشاف به طور همزمان موفق می شود، 347 و بنابراین می تواند خواسته های متضاد را در محیط کار خود مدیریت کند. این امر به سازمان اجازه می دهد تا مطالبات تجاری امروزی را به طور مؤثر مدیریت کند، ضمن اینکه انعطاف پذیری لازم را برای سازگاری با چالش ها و فرصت های جدید در محیط زیست نشان دهد. 348 که هنوز هم بسیار نادر است، اولین مطالعات تجربی در مورد دوسوتوانی نشان می دهند که سازمانهایی که به توازن سطح بالایی بین هر دو دست می یابند، موفقیت بیشتری نسبت به شرکتهایی که تعادل بین این دو برقرار نمی کنند، خواهند داشت.

3.2. دوسوتوانی سازمانی در تحقیقات مدیریت استراتژیک

از آنجایی که ایده کلی دوسوتوانی به رفتار مدیریت سازمان ها می پردازد، دانشمندان بیشماری از زمینه های خاص مختلف مانند فناوری و مدیریت نوآوری، 350 سازگاری سازمانی، 351 طراحی سازمانی، 352 و رفتار سازمانی 353، چگونگی دستیابی به چنین قالب سازمانی را بررسی کرده اند. 354 دانکن پیشنهاد کرد که سازمانها باید در طی مراحل اکتشاف و بهره برداری - یکی مناسب برای شروع و دیگری برای مرحله اجرای فرایند نوآوری - بین ساختارهای مختلف سازمانی جابجا شوند - 355. بعدها، توسمن و اوریلی پیشنهاد کردند که سازمان ها باید واحدهای ساختاری مستقل هر کدام با فرآیندها، ساختارها و فرهنگ های خاص خود در سلسله مراتب مدیریت موجود ایجاد کنند. 356

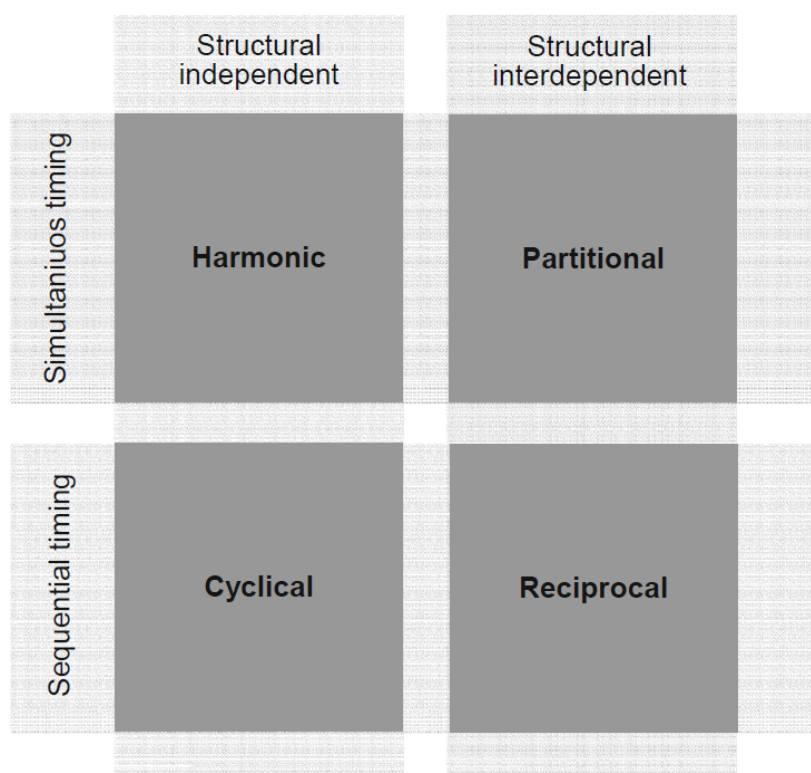
گیبسون و بیرکینشو به ویژگی های زمینه یک سازمان (و افراد درون آن) برای ایجاد دوسوتوانی سازمانی اشاره کردند. صرفه نظر از شیوه خلق یک سازمان دوسوتوان، محققان عموماً معتقدند که نتیجه، عملکرد را ارتقا می دهد.

برای ساختاریابی این رویکردهای متفاوت، سیمزک و همکاران. این موضوع را مرور کردند و یک نوع شناسی سطح بالا را ایجاد کردند که چهار نقشه باستانی از دوسوتوانی را توسط نقشه برداری از برجسته ترین مفاهیم، پیشینه ها و نتایج برای تمرکز و تراز کردن تحقیقات موجود تعریف می کند. 359 به طور خاص، آنها 49 مطالعه را در مورد پیشینه ها و پیامدهای دوسوتوانی سازمانی بررسی کردند. از میان این 49 نشریه، 25 مورد، شرح موارد پیشین (9 مطالعه نظری، 16 مطالعه تجربی) از دوسوتوانی سازمانی و 24 تمرکز بیشتر بر نتایج آن (3 مطالعه نظری، 21 مطالعه تجربی) می باشد. با تکیه بر این مقالات، نویسندگان دو بعد متمایز و فراگیر را تحت عنوان مفاهیم مختلف موجود در زمینه دوسوتوانی در نوشته های مدیریت استراتژیک ایجاد کردند.

بعد اول، "بعد زمانی"، میزان پیگیری همزمان یا ترکیبی شرکتها با گذشت زمان را در بر می گیرد. بعد دوم، "بعد ساختاری"، به بحث در مورد تحقق دوسوتوانی درون یک واحد سازمانی مستقل (به عنوان مثال، یک واحد تجاری جداگانه) یا در واحدهای مستقل (به عنوان مثال، بخش های یک شرکت چند بعدی) اشاره دارد. این دو بعد، یک ماتریس دو به دو ایجاد می کند که چهار نوع دوسوتوانی را مشخص می کند: چرخه ای، متقابل، هارمونی و دوسوتوانی جزئی (شکل 15).

این نوع شناسی شامل رویکردهای مختلفی می باشد که تاکنون در نوشته های مربوط به دوسوتوانی سازمانی شرح داده شده است. بخش زیر، معرفی هر زمینه از دوسوتوانی سازمانی می باشد. بنابراین، زیربنای نظری و نتایج تجربی ارائه شده است. در صورت موجود بودن، به خصوص یافته های تجربی مربوط به تأثیرگذاری بر عملکرد مالی شرکت برجسته می شوند. برای اطمینان از کامل بودن، نویسنده قبل از مرتب سازی نتایج با توجه به چهار زمینه، یک بررسی متقابل در بین نتایج شناسایی شده انجام داده است.

شکل 15. چهار زمینه تحقیقات دوسوتوانی سیمزک و همکاران



3.2.1. دوسوتوانی چرخه ای

بر مبنای نوشته های مربوط به تعادل دقیق، 360 دوسوتوانی چرخه ای، سازمانهایی را توصیف می کند که دارای دوره های طولانی بهره برداری هستند که توسط دوره های جداسازی شده اکتشاف قطع می شوند. به طور هم زمان، این نوع از دوسوتوانی نیاز به سیستم چرخه ای موقتی دارد که در آن سازمان از دوره های طولانی بهره برداری تا مدت های کوتاه اکتشاف جلوگیری می کند. Gupta 362 و همکاران. تعادل مرتب، را زمانی مناسب می داند که اکتشاف و بهره برداری در یک حوزه وجود دارند و سطح تجزیه و تحلیل در یک واحد سازمانی تک باقی می ماند.

به طور کلی، مدل تعادل مرتب تأکید بیشتری بر تغییر اکتشافی دارد تا تغییر بهره برداری، از این رو تغییرات ناشی از دنباله اکتشافات کاملاً رادیکال به نظر می رسد و صلاحیت را از بین می برد. 363 به طور کلی، ایده تفکیک زمانی در زمینه دوسوتوانی سازمانی، چیز جدیدی نیست. 364 دانکن اولین بار این روند را توصیف کرد. او به طور خاص "ساختارهای دوگانه" را ذکر کرد که به سازمان اجازه می دهد تا در طی مراحل اکتشاف و بهره

برداری، بین دو نوع ساختار جابجا شوند - یک مناسب برای شروع و دیگری به مرحله اجرای فرایند نوآوری. 365 بدین ترتیب واحد ها به طور ترتیبی (بجای همزمان) یا فعالیتهای اکتشافی، غالباً با ساختارهای غیرمتمرکز که نوآوریهای بنیادی را در محصولات و فناوریها یا فعالیتهای بهره برداری، تسهیل می کند، اغلب با ساختارهای متمرکز که از کارآیی پشتیبانی می کنند، و از این طریق منابع را به وظیفه مربوطه اختصاص می دهند، پیگیری می کنند 366 این روش امکان تناسب بهتر بین ساختار سازمانی و نیازهای واقعی محیط کار را میسر می سازد.

بسیاری از محققان، جابجایی از فعالیتهای بهره بردارانه به فعالیتهای اکتشافی شرکتها را نشان داده اند. 368 نتایج تحقیقات اخیر نشان می دهند که دوستوانی چرخه ای غالباً با نتایج نوآورانه، مانند نوآوری های محصول مرتبط است. واحدهای متمرکز بر فناوری دارای این دوره های اکتشاف و بهره برداری به منظور پیگیری نوآوریهای محصول و افزایش عملکرد به واسطه انجام ابتکار طراحی می شوند. 370 تحقیقات نشان می دهند که الگوهای سرمایه گذاری در شرکتهای فناوری گرا از یک منحنی شکل-S پیروی می کنند. 371 شروع منحنی نشان دهنده تلاش های مرحله اولیه و سرمایه گذاری های مورد نیاز آن به سمت یک طراحی غالب است. 372 که یک افزایش در تولید و بهره برداری در نوآوری را به دنبال دارد. این دنباله از حرکات مرتب بین فعالیت های اکتشافی و بهره برداری در یک واحد سازمانی، نشانگر دوستوانی چرخه ای است. 373

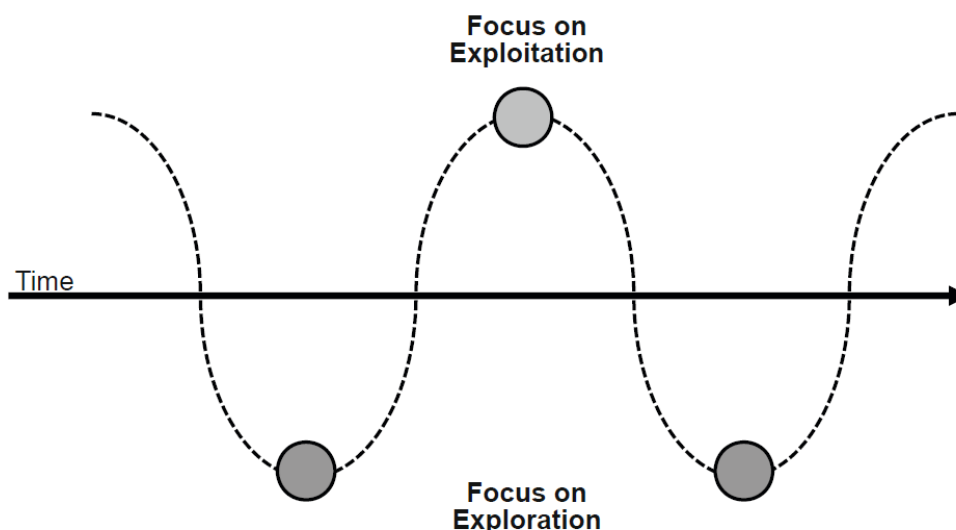
علاوه بر این، محققان این الگوها را در شرکتهای بیوتکنولوژی 374 یا اتحادهای نرم افزاری ایالات متحده شناسایی کرده اند که ترکیبی متوالی از فعالیت های اکتشافی در ابتدا، و پس از آن فعالیت های بهره برداری، برای مشاغل دارای تمرکز فناوری قوی را نشان می دهد. با توجه به تمرکز صریح در طول دوره اکتشافی، این واحدها نه تنها می توانند از یک سو راه حلهای جدید و نوآورانه را کشف کنند بلکه می توانند خود را به عنوان بازیگران اصلی در صنعت مستقر کنند. 376 جابجایی به سمت جهت گیری بهره بردارانه منجر به بهبود عملکرد توسط نوآوری در فرآیند می شود. این جابجایی بین دوره های زمانی اکتشاف و دوره های بهره برداری، یک روش ممکن برای جلوگیری از تله های شایستگی (بهره برداری بیش از حد) و تله های شکست (اکتشاف بیش از حد) را نشان می دهد. 377 در هر دو حالت، عملکرد نوآوری آسیب می بیند. 378

از دیدگاه سازمانی، تغییر و تحولات بین اکتشاف و بهره برداری کمتر از تأکید بر نقش های جابجایی موثر هستند، 379 زیرا این تغییرات چشمگیر ممکن است به تضاد نقش بین مدیران منجر شود. 380 بنابراین، این فرایند

گذار به ایجاد قوانین تغییر به منظور تعیین ساختار مناسب نیاز دارد که بستگی به میزان نوآوری مورد نیاز دارد
381.

علاوه بر این، یک جریان ارتباطی باز و همچنین مکانیسم های اختصاصی به انتقال بین زمان های بهره برداری و اکتشاف کمک می کنند. 382 شکل 16 نمایانگر مفهوم است.

شکل 16: دوسوتوانی چرخه ای - مراحل اکتشاف و بهره برداری



ما می توانیم دوسوتوانی چرخه ای را به عنوان روشی جایگزین برای رویکرد همزمان که امکان تخصص در فعالیت های اکتشافی و بهره برداری در دوره های مربوطه را فراهم می کند، خلاصه کنیم. 383 بنابراین، سازمان می تواند با محیط خود سازگار شود و از تله ها جلوگیری کند. بهره برداری ممکن است در یک واحد تجاری واحد انجام شود. با این حال، مدیریت باید برای پیگیری کارهای خاص تصمیم بگیرد که زمان های مناسب را تعیین کند. 385 همچنین، جابجایی های چشمگیر در جهت گیری سازمانی ممکن است درگیری بین مدیران ایجاد کند، 386 که نصب و راه اندازی مکانیزم های مقابله با چنین درگیری ها را ضروری می سازد. با این وجود، این سازوکارها با هزینه ای روبرو می شوند: ممکن است مقادیر قابل توجهی از هزینه های برنامه ریزی و اجرای ممکن به بار آید و بهره وری در مراحل انتقال به دلیل گردش مالی بالاتر کارکنان و مقاومت در برابر تغییر کاهش یابد.

همانطور که توضیح داده شد، شواهد تجربی برای این مفهوم پیدا شد، زیرا مطالعات اخیر، تأثیر دوستوانی حلقوی را بر عواملی، مانند تعداد محصولات در حال توسعه یا رشد فروش تحلیل نمودند. با این حال، تأثیر مستقیم دوستوانی چرخه ای بر عملکرد شرکت تاکنون نادیده گرفته شده است.

3.2.2. دوستوانی متقابل

تا به امروز، دوستوانی متقابل کمترین توجه را از سوی محققان سازمانی داشته است. 389 این نوع، وابستگی متقابل بین واحدهای انجام دهنده اکتشاف و بهره برداری را فرض می کند. به عنوان مثال، خروجی بهره بردارانه از واحد A به ورودی برای اکتشاف توسط واحد B تبدیل می شود و خروجی چرخه های واحد B به ورودی واحد A تبدیل می شود. این به ترکیبی از بهره برداری و اکتشاف در طول زمان و واحد منجر می شود. علاوه بر این، "تعامل بین بهره برداری و اکتشاف هم در داخل و هم بین سازمان ها صورت می گیرد." 392

این دیدگاه به یک بحث طولانی در تحقیقات منجر شده است. برخی از محققان معتقدند که متعادل کردن اکتشاف و بهره برداری، یک شرکت را بیش از حد به چالش می کشد و به همین دلیل شرکت ها نمی توانند درون یک سازمان به این مقوله دست یابند. برای مثال، 393 پورتر دستیابی به یک استراتژی کم هزینه و تفکیک همزمان را غیرممکن دانست (تحت شرایط خاص). 394 از دیدگاه او، یک شرکت می تواند از طریق تخصص کارآمد در بهره برداری و اکتشاف در سراسر یک شبکه بین سازمانی، دوستوان شود. بنابراین، به عنوان یک راه حل، محققان پیشنهاد می کنند که یکی از فعالیت ها برون سپاری شود.

این گزینه مهم به نظر می رسد زیرا شرکتها ممکن است تنها با تکیه بر دانش تولید شده داخلی، منسوخ شدن دانش ها را به خطر بیاندازند. 397 خصوصاً برای اکتشاف، کسب دانش خارجی تأثیر است و بنابراین ممکن است به طور قابل توجهی در تجدید پایگاه های دانش موجود نقش داشته باشد. خارجی سازی دانش ممکن است آسانتر از درونی کردن دانش باشد زیرا این امر مشکلات احتمالی مرتبط با موازنه بین اکتشاف و بهره برداری را رد می کند. 399 با این وجود، به دلیل دشواری ادغام دانش در شرکتها، خارجی سازی ممکن است وظیفه آسانی نباشد. با این وجود، این ادغام یا جذب بسیار حیاتی است زیرا تنها پس از آن شرکت می تواند پتانسیل دانش خارجی 401 را بشناسد و سرانجام دوستوانی سازمانی ایجاد کند، که برای آن اکتشاف و بهره برداری باید

ترکیب شوند و از نظر راهبردی برای ایجاد ارزش ادغام شوند. 402 با این حال، برخلاف دوسوتوانی چرخه ای، این نوع، مدیران مربوطه را ملزم به مشارکت در روابطی می کند که مشخصه این روابط، "تبادل اطلاعات مداوم، حل مسئله مشارکتی، تصمیم گیری مشترک و جریان منابع بین واحدهای مختلف مسئول بهره برداری و اکتشاف" است.

برای خلاصه ای از دوسوتوانی متقابل، می توانیم به بهترین شکل آن را به عنوان هم افزایی ایجاد واحدهای مکمل با تمرکز بر بهره برداری یا اکتشافی که در طول زمان و در سراسر شرکت ها اتفاق می افتد، تعریف کنیم. چشم انداز دوسوتوانی متقابل به لحاظ تئوری توسط محققان با نظری به شبکه اجتماعی شرکت توسعه یافت و آنها بر نقش ترتیبات بین سازمان ها برای ایجاد این نوع دوسوتوانی تأکید کردند. 404 لویی و روزنکوپف یک مطالعه تجربی در مورد اتحادیه های نرم افزاری ایالات متحده انجام دادند و مشاهده کردند که شرکت ها تمایل دارند که تمرکز خود بر اکتشاف یا بهره برداری را بسته به اتحادیه ها یا شبکه شرکای خود در طول زمان و در حوزه های مختلف، متعادل کنند. 405 این یافته ها اهمیت اتحادها و شبکه ها بین شرکتها را برجسته می کند و منجر به ترکیبی از بهره برداری و اکتشاف در طول زمان و واحدها می شود. علاوه بر این، در یک مطالعه در مورد صنعت لجستیک، ایم و Rai از این استدلال حمایت کردند که اشتراک دانش اکتشافی و بهره برداری در روابط بین سازمانی طولانی مدت با عملکرد ارتباط، رابطه مثبت دارد. برای پیاده سازی این مسیر دوسوتوانی، محققان سازوکارهایی نظیر ادغام دانش بین شرکای اتحادیه را به ویژه مهم می دانند. در سال 2008، تیوانا اظهار داشت که میزان بالایی از ادغام دانش در بین شرکتهای همکار در یک اتحادیه به طور مثبت با سطح دوسوتوانی سازمانی ارتباط دارد. 407 بنابراین، برای تسهیل جریان اطلاعات متقابل بین واحدهای بهره برداری و اکتشافی، مدیران ارشد باید اطلاعات را به طور موفقیت آمیز در بین سازمانها و همچنین درون سازمانها توزیع کنند. بر اساس این یافته ها، فرض می شود که دوسوتوانی متقابل در محیط های پیچیده تر با عمق دانش مورد نیاز برای فعالیت های اکتشاف و بهره برداری ظاهر می شود.

همانطور که اشاره شد، هنوز هم مطالعات کمی وجود ندارد که تأثیر کلی دوسوتوانی متقابل را بررسی نموده باشند. از این رو، تأثیر مستقیم دوسوتوانی بر عملکرد شرکت تاکنون مورد تجزیه و تحلیل قرار نگرفته است.

3.2.3. هماهنگی هارمونیک

ترکیب هماهنگ اکتشاف و بهره برداری در یک واحد سازمانی چالش برانگیز به نظر می رسد زیرا یک رقابت ذاتی برای منابع کمیاب وجود دارد و به تبع آن، درگیری ها، تضادها و ناهماهنگی ها، قابل پیش بینی به نظر می رسد. در هم تنیدگی اکتشاف و بهره برداری درون یک واحد به فعالیت های عملیاتی و راهبردی مداوم از یک زمینه سازمانی و فرهنگی نیاز دارد.

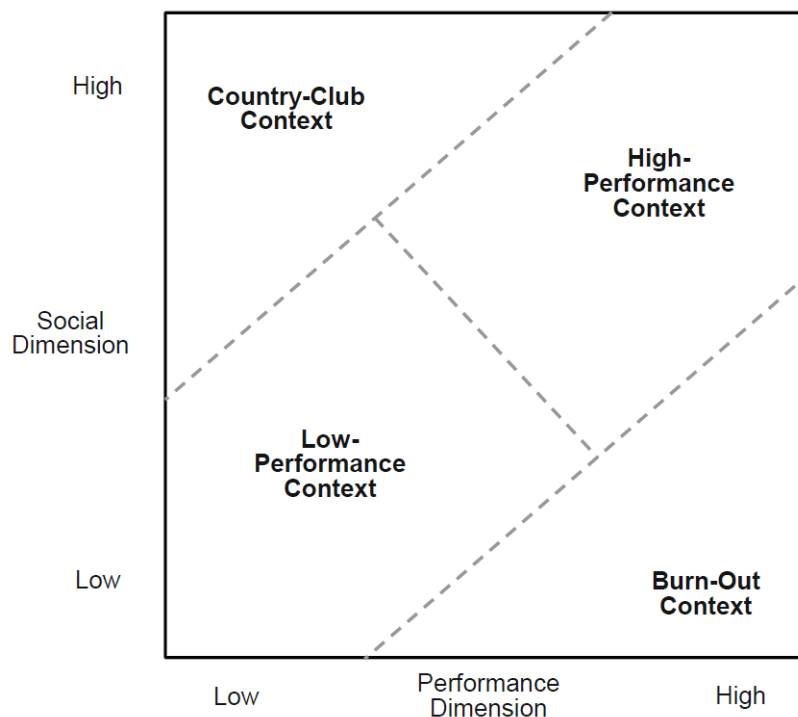
در زمینه این رشته ها، زمینه سازمانی به معنای سطح، یا تجلی "مصنوعی" یک فرهنگ مبتنی بر سیستم ها، فرایندها و عقاید اختصاصی است که فعالیت های متناقض را در یک واحد سازمانی متحد می کند. از این رو، یک تعادل مطلوب پایدار از اکتشاف و بهره برداری در یک واحد به معنای "ساختن مجموعه ای از فرآیندها یا سیستم هایی است که افراد را قادر می سازد تا در مورد چگونگی تقسیم وقت خود بین تقاضاهای متضاد، قضاوت کنند." 413

توضیحات زمینه ای شامل تأکید جدی بر عملکرد و همچنین پشتیبانی اجتماعی 414 برای ترغیب افراد به تصمیم گیری شخصی در مورد چگونگی تقسیم بهتر روابط روزانه خود بین مطالبات متضاد همراستایی اقدامات اکتشافی و بهره بردارانه می باشد. ما می توانیم زمینه سازمانی را به عنوان سیستم ها، فرایندها و عقایدی که رفتار افراد در یک سازمان را شکل می دهند و عناصر نرمی مانند فرهنگ و جو در یک واحد تجاری را در بر می گیرند، تعریف نماییم. به طور دقیق تر، زمینه سازمانی را می توان با چهار صفت توصیف نمود: نظم و انضباط، انعطاف، حمایت و اعتماد، نظم و انضباط باعث می شود کارکنان داوطلبانه در تلاش باشند تا کلیه انتظارات را از طریق معیارهایی مانند عملکرد و استانداردهای رفتاری، مکانیسم های بازخورد شفاف و تحریم های مداوم برآورده کنند. ایجاد یک هویت جمعی و جاه طلبی مشترک در بین کارکنان، آنها را به تلاش داوطلبانه در جهت اهداف بلندپروازانه تر (کشش) سوق می دهد. علاوه بر این، هر کارمند نیز باید با درک این موضوع که سهم فرد برای سازمان و با دادن معنای شخصی به کار شخصی او ارزش دارد، انگیزه مند شود.

پشتیبانی باعث می شود تا کارمندان به دیگران کمک کنند. چنین اقداماتی را می توان با شیوه مدیریتی غیراقتداری رهبری پرورش داد، که کمک و مسئولیت را به کارکنان منتقل می کند، و در سطوح پایین به آنها آزادی می دهد. علاوه بر این، دسترسی متقابل به منابع سایر کارمندان نیز سودمند است. در آخر، اعتماد، ایده

کارمندان متکی بر تعهدات یکدیگر را توصیف می کند. این امر با اقداماتی مانند انصاف و درگیری کارمندان در تصمیم گیری ها و همچنین شفافیت و شایستگی در امور کارمندان حاصل می شود. سرانجام، زمینه به ترکیبی از عناصر دشوار (نظم و انضباط، کشش) مربوط می شود که به یک بعد عملکرد و عناصر نرم (پشتیبانی، اعتماد) اشاره دارد که به یک بعد اجتماعی مربوط می شود. از این میان، چهار زمینه متفاوت ممکن است ایجاد شود: یک زمینه با کارایی بالا، یک زمینه با کارایی کم، یک زمینه باشگاه کشور و یک زمینه فرسودگی (شکل 17).

شکل 17: دوسوتوانی هارمونیک - زمینه های متفاوت



گیبسون و بیرکینشو استدلال می کنند که مدیران اجرایی ارشد نقش اساسی در ایجاد زمینه ای با کارایی بالا (میزان بالای تحقق چهار ویژگی مذکور قبلی) برای دستیابی به دوسوتوانی سازمانی ایفا می کنند. این در زمینه عملکرد بالا رخ می دهد که افراد را تحریک می کند که نتایج کیفی تحویل می دهند و در عین حال پشتیبانی و امنیت اجتماعی در اختیار آنها قرار می دهد تا این کار را بطور مداوم در طی یک دوره زمانی طولانی انجام دهند. زمینه های فرسودگی و کشوری-باشگاهی فاقد درجه بالایی از هر یک از دو بعد هستند. اولی، یک جهت گیری مبتنی بر نتایج را ارائه می دهد اما نمی تواند حمایت های اجتماعی را ارائه دهد تا مردم برای مدت زمان محدود عملکرد خوبی داشته باشند و بیشتر اوقات شرکت را ترک می کنند. مورد دوم دارای یک پشتیبانی اجتماعی قوی اما جهت گیری عملکرد ضعیف است به طوری که کارکنان تمایل به عملکرد خوبی ندارند. به دنبال استدلال

گیبسون و بیرکینشاو، مدیران ارشد وظیفه دارند فرآیندها و سیستمهایی را توسعه دهند که چنین زمینه حمایتی و با کارایی بالایی را تعریف کنند. 421 با این وجود، این تنها با حضور استاتیک چهار ویژگی صورت نمی گیرد، بلکه اینها باید به زمینه سازمانی به مرور زمان شکل دهند. این به نوبه خود افراد را قادر می سازد تا به حدی که در زمینه اکتشاف و بهره برداری شرکت می کنند قضاوت کنند تا بتوانند در اکتشاف و بهره برداری مشارکت کنند به طوری که بتوانند از تجارت و مشتریان کنونی بهره برداری کنند و با تغییرات در محیط نیز تطبیق پیدا کنند. این باعث می شود آنها از نظر توانایی های خود "عام گراتر" بیشتری باشند (بر خلاف "متخصصان" که فقط در یک فعالیت تمرکز دارند همانطور که در مورد عدم تحمل ساختاری وجود دارد). 424 بنابراین، کارکنان می توانند هر دو فعالیت را همزمان و در یک واحد دنبال کنند. 425 نه تنها طراحان سازمان بلکه کارکنان، تصمیم گیرندگان چگونگی تخصیص تلاشها به سمت فعالیت های اکتشاف و بهره برداری هستند. 426 بنابراین، هزینه های هماهنگی افزایش نمی یابند، بلکه هزینه های مربوط به پیاده سازی سیستم ها و فرایندهایی که زمینه حمایتی را تعریف می کنند افزایش می یابند.

فراتر از این، نوشته های بر روی شیوه ها و روالهایی تأکید می کنند که باعث ارتقای دوسوتوانی سازمانی می شوند، مانند فراروال ها، غنی سازی شغل و تقسیم وظایف. آدلر، گولدفاس و لوین به طور مثال به فراروال هایی اشاره می کنند که غیرروال ها را متحول می سازند مانند فرایند نوآوری به کارهای روزمره تر و برنامه های غنی سازی شغلی که باعث می شود کارگران حتی در حین انجام کارهای روزمره خود از ابتکار و انعطاف پذیری بیشتری برخوردار شوند تا دوسوتوانی خلق شود. 428

علاوه بر این، تعلیم، اعتماد، و ویژگی های رهبری در زمینه پشتیبانی از این موارد هستند. در مقابل، سایر موارد به سیستمهای سازمانی مانند فرهنگی که از تغییرات و ارتباطات باز و شیوه های منابع انسانی حمایت می کنند که باعث ایجاد خلاقیت می شوند 429 و همچنین جامعه پذیری، یک دید مشترک و شیوه های تیم سازی برای کمک به افراد در تفکر و عمل دوسوتوان استفاده می کنند. محققان، زمینه ای را می بینند که امنیت روانشناختی را برای کارمندان فراهم می کند و باعث گشودن به عقاید متنوع و همچنین مشارکت در تصمیم گیری به نفع دوسوتوانی می شود. 431

علاوه بر این، مفهوم پارادوکس اکتشاف و بهره برداری و پذیرش آن توسط کارمندان می تواند انرژی بخش باشد و افراد را در انجام فعالیت کمک کند. علاوه بر این، یک پایگاه مهارت گسترده در بین کارمندان، سطح ناهمگون دانش پیش زمینه و چهارچوب مرجع مشترک نیز پشتیبانی را افزایش می دهد. 433 و در آخر، یک نظر جدیدتر بیان می کند که ناسازگاری ها بین زمینه رسمی و غیر رسمی یک سازمان، که به عنوان مثال، در حین سازماندهی های مجدد رخ می دهند، از دوستوانی حمایت می کند و با این وجود، از دیدگاه مدیریتی، رهبر به ویژگیهای رفتاری پیچیده ای نیاز دارد، که نیازمند یک نمونه از اعمال نقشهای رهبری برای مدیران است. از دیدگاه مبتنی بر منبع، یک زمینه که به طور همزمان فعالیت های اکتشافی و بهره برداری را تحریک می کند را می توان به عنوان یک کمب کیمیا و ارزشمند در نظر گرفت که تقلید از آن سخت است و بنابراین منبع مزیت رقابتی است. اخیراً، محققان خاطرنشان کرده اند که توسعه این توانمندی ها، پیچیده، گاهاً مبهم، به طور گستره پراکنده و نسبتاً زمانبر است.

تحقیقات تجربی در زمینه دوستوانی هارمونیک همچنان در حال پدیدار شدن است، و ما دلایلی داریم که انتظار نتایج مثبت را از پیگیری آن داشته باشیم.

به طور خاص، ترکیب همزمان اکتشاف و بهره برداری با رضایت بهبودیافته در شرکا، به خصوص در میان مشتریان و مدیران سطح بالا همراه می شود. در حالی که گیسون و بیرکینشاور تأیید کردند که این زمینه دوستوانی توسط مدیران میانی و ارشد به طور مثبت بر رتبه بندی های ذهنی عملکرد یک واحد تجاری تأثیر می گذارد، یک مطالعه بعدی توسط Hill و Birkinshaw⁴⁴⁰ عملکرد بالاتر یک واحد را به چهار روش مشاهده کرد و زمینه ای را اعمال کرد که موجب پرورش دوستوانی هماهنگ می شود. : ایجاد نوآوری های دستیابی به موفقیت، سرمایه گذاری در فن آوری های مختل کننده، توسعه روابط استراتژیک با ذینفعان کلیدی خارجی و تأمین بودجه فعالیتهای داخلی. 441 علی رغم این تأثیرات مثبت، هزینه های پیاده سازی سیستم ها و فرایندها و نیز تلاش های مدیریتی برای دستیابی به این سطح از دوستوانی بیانگر عوامل خنثی کننده است.

اگرچه دوستوانی هماهنگ می تواند به یک قابلیت مهم برای شرکتها تبدیل شود و ممکن است به مزیت های رقابتی منجر شود، اما 443 انتقادهای زیادی در رابطه با این مفهوم وجود دارد. برخی ادعا می کنند تنش بیشتر ناشی از پیگیری همزمان اکتشاف و بهره برداری حتی درون یک واحد 444 شدیدتر است و همانند مورد حفظ

مدل های تجاری دوگانه در یک واحد، اجرای موفقیت آمیز هر دو را تهدید می کند. 445 سایر انتقادهای بر افرادی متمرکز است که به صورت دوستوان عمل می کنند. برای انجام کاوش و بهره برداری، افراد بر همان تجربیات پایه، ارزش ها و توانایی های خود متکی هستند و انجام هر دو کار را همزمان دشوار می کند. 446 این امر به ویژه صادق است زیرا بسیاری از افراد که روی خلاقیت (اکتشاف) تمرکز می کنند حتی در ویژگی های شخصی با کسانی که روی پیاده سازی (بهره برداری) تمرکز می کنند، تفاوت دارند.

همانطور که توضیح داده شد، مطالعات متعددی، تأثیر دوستوانی هماهنگ بر عوامل مختلف، مانند رضایت ذینفعان، نوآوریهای دستیابی به موفقیت یا سرمایه مشتری را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده اند. 448 با این وجود، تأثیر مستقیم دوستوانی چرخه ای بر عملکرد شرکت مورد غفلت واقع شده است.

3.2.4. دوستوانی جزئی

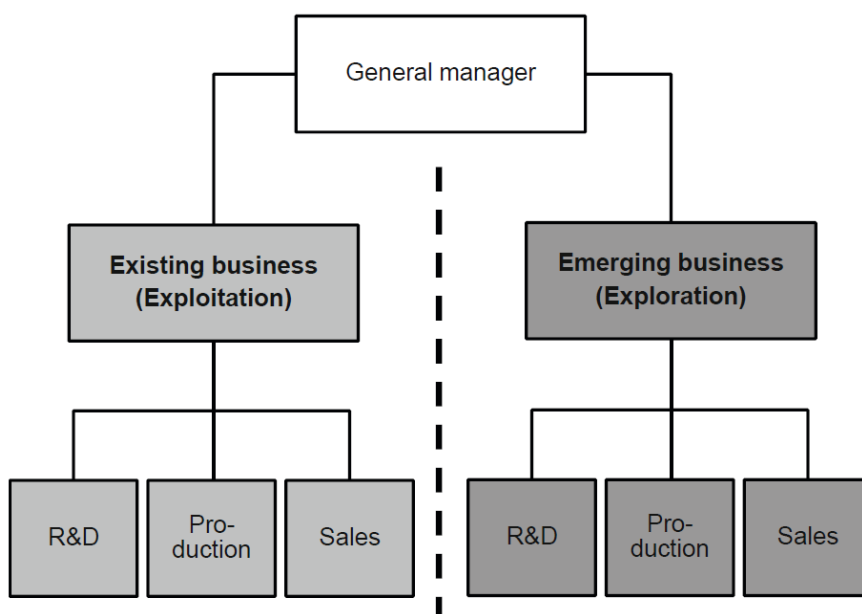
ما دوستوانی جزئی را عموماً به عنوان "توانایی پیگیری همزمان نوآوری افزایشی و ناپیوسته حاصل از میزبانی چندین ساختار متناقض، فرایندها و فرهنگها در یک شرکت تعریف می کنیم." 449 از این رو، برای مقابله با تقاضاهای رقابتی پیش رو، یک سازمان باید سازوکارهای ساختاری را طراحی کند. دو مفهوم متداول در اینجا شامل تفکیک مکانی و ساختارهای موازی می باشند.

تفکیک مکانی

تفکیک مکانی به معنای حل پارادوکس اکتشاف و بهره برداری از طریق پیاده سازی آن در بخش های مختلف سازمان، به عنوان مثال، در واحدهای ساختاری مستقل می باشد. 451 الگوی تفکیک مکانی، از طریق Tushman و O'Reilly مورد مقبولیت عموم واقع شد، آنها پیشنهاد دادند سازمان ها باید واحدهای مستقل ساختاری یکپارچه شده در سلسله مراتب مدیریت موجود را ایجاد کنند. 452 براساس این دیدگاه، واحدهای جدید اکتشافی باید از واحدهای سنتی، بهره برداری تفکیک شوند و هرکدام فرآیندها، ساختارها و فرهنگ های خاص خود را داشته باشند تا در تضاد نباشند. 453 این کار، تفکیک اقدامات کاهش تفاوت ها (بهره برداری) از اقداماتی که تغییرات حتی برای آنها ضروری است (اکتشاف) را میسر می سازد. 454 واحدهای اکتشافی باید

کوچک و غیرمتمرکز باشند، دارای فرایندهای آزاد و فرهنگ باز باشند، در حالی که واحدهای بهره برداری تمایل به داشتن فرایندهای بزرگتر، نسبتاً رسمی و متمرکز دارند. 455 بدین ترتیب، هر واحد می تواند صلاحیت های خود را با توجه به وظیفه مورد نیاز خود (اکتشاف یا بهره برداری) حفظ کند. 456 سایر محققان موافق هستند. پورتر گفت: ایجاد واحدهای مستقل با فعالیتهای متناسب می تواند به رشد منجر شود، 457 و دیگران اظهار داشتند که تجارت جریان اصلی باید واحدهای مستقلی را خلق کند که به طور موفقیت آمیز نوآوری نمایند. یک نمایش از مفهوم ذکر شده در شکل 18 نشان داده شده است.

شکل 18: دوسوتوانی جزئی – تفکیک مکانی



اگرچه واحدها از نظر ساختاری مستقل هستند، اما نیاز به هماهنگی در فعالیتهای اکتشافی و بهره برداری دارند تا درواقع دوسوتوانی سازمانی حاصل شود، زیرا تا حدی، آنها از نظر سازمانی به هم وابسته هستند. همزیستی صرف فعالیت های بهره برداری و اکتشافی در واحدهای سازمانی متمایز، شرط کافی برای دوسوتوانی سازمانی نیست.

با این حال، هنوز هم بحث قابل توجهی در بین دانشمندان وجود دارد که این مکانیسم ها چگونه به نظر برسند. یک دیدگاه اظهار داشت که واحدها باید به شدت در مقابل یکدیگر قرار بگیرند و فقط با یکپارچه سازی ضعیف همراه باشند. 459 اوریلی و توشمن یک قدم جلوتر رفتند و پیشنهاد کردند که واحدهای تفکیک شده از نظر ساختاری و فرهنگی باید در سطح مدیریت ارشد همراه شوند. 460 این پیوستگی همچنین شامل انگیزه های

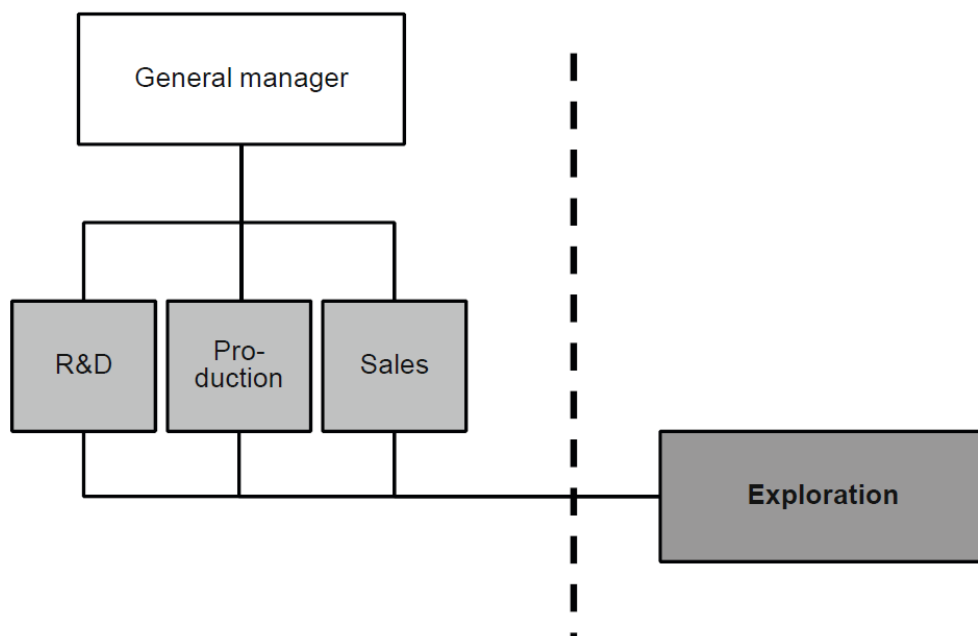
مربوط به مدیران و همچنین یک فرهنگ و دیدگاه بین شرکتی قوی می باشد تا بتواند منابع مهمی مانند پول نقد، دانش و مشتریان را به اشتراک بگذارد. تعدادی دیگر از محققان، سازوکارهای مشابه مانند یکپارچه ساز فعال و معتبر، 461 ارزش مشترک قوی و یک دید مشترک را برای متحد کردن کارمندان، 462 انتقال افراد، آموزش بین گروهی، تیم های مقطعی و ارتباطات باز، 463 و سیستم های تشویقی را پیشنهاد دادند که همکاری بین دو واحد را تشویق می کند. 464 علاوه بر این، دیگران، مبادله نام های تجاری، دارایی ها، تخصص و فرایندها را پیشنهاد کردند. 465 Raisch به فعالیت های مشابهی اشاره کرد که به آنها فرآیندهای پرورشی و اشتراکی گفته می شود، که به موجب آن، پرورش با انتقال دانش و تخصص و اشتراک، به اشتراک گذاری دارایی بین واحدهای بهره برداری و اکتشافی برای تحقق هم افزایی، به پشتیبانی شرکت مادر از واحد ابتکاری مربوط می شود. 466 سرانجام، برخی ادعا کرده اند که استقلال عملیاتی باید به عنوان مثال با کنترل خاصی از فعالیت های زنجیره ارزش به واحد اکتشافی اعطا شود. اما در عین حال، با اطمینان از به اشتراک گذاری برخی فعالیت های زنجیره ارزش، به عنوان مثال، با تمرکز کنترل استراتژیک و مالی، باید همکاری و تشریک مساعی در تمام واحدها مورد بهره برداری قرار گیرد. 468 از آنجا که دستیابی واقعی به دوسوتوانی سازمانی، به یکپارچه سازی موفقیت آمیز واحدها بستگی دارد، مفهوم تفکیک مکانی، خطر انزوا و عدم موفقیت واحدها برای جفت کردن آنها به وجود می آورد. علاوه بر این، ادغام سازوکارها با هزینه های هماهنگی خاصی همراه می شود.

ساختارهای موازی

ایجاد ساختارهای موازی روش دیگری برای دستیابی به دوسوتوانی جزئی ارائه می دهد. این ساختارها به کارمندان امکان می دهند که بسته به وظایف مربوطه مورد نیاز، بین دو نوع ساختار بین خود به جلو و عقب حرکت کنند. 471 این نوع، دارای یک ساختار رسمی و اصلی برای انجام کارهای روزمره است و عملکرد و پایداری کارآمد را تضمین می کند. 472 علاوه بر این، این فرآیند، ساختارهای تکمیلی (مانند تیم های پروژه یا محافل باکیفیت) به اندازه کافی انعطاف پذیر برای حمایت از فعالیت های ابتکاری را ایجاد می کند. بنابراین، هر دو ساختار در کنار هم، کارایی و انعطاف پذیری را تضمین می کنند - حتی درون یک واحد تجاری واحد و توسط کارمندان یکسان (البته در محیط های مختلف ساختاری). 473 شکل 19، نمایانگر این مفهوم است.

با این حال، برخی منتقدان ادعا کرده اند که ساختارهای موازی به جای نوآوری بنیادی، با نوآوری افزایشی تدریجی بهتر تناسب دارند، زیرا همان کارکنان، تغییر و تحول بین این دو ساختار را انجام می دهند و بر همان تجربیات، ارزشها و قابلیتها تکیه می کنند، که به خصوص دستیابی به فعالیتهای اکتشافی را دشوار می سازد. در مقایسه با انواع قبلاً معرفی شده، تحقیقات در مورد دوسوتوانی جزئی، پیشرفته ترین مقوله ای است که توسط تعدادی از مطالعات تجربی بر آن تأکید شده است. بنابراین، دانشمندان، تأثیر مثبت این نوع را بر عملکرد نوآوری، تعداد محصولات جدید در حال توسعه یا راه اندازی محصولات جدید تأیید می کنند. علاوه بر این، سه مطالعه صریحاً تأثیر مثبت دوسوتوانی جزئی بر عملکرد مالی را تحلیل و تأیید کردند.

شکل 19: دوسوتوانی جزئی - ساختارهای موازی



3.3. خلاصه ارزیابی در مورد دوسوتوانی سازمانی

ما می توانیم قدمت ایده دوسوتوانی سازمانی را به عصر پژوهش مدیریت استراتژیک ردیابی کنیم. در اوایل سال 1967، تامپسون توجه خود را به یک پارادوکس اصلی مدیریت تجارت معطوف نمود: تلاش موازی یک شرکت برای قطعیت و انعطاف پذیری. 474 با این وجود، محققان از این ایده در طی دهه های بعدی غافل بودند زیرا تحقیقات و عمل از یک مسیر تمرکز استراتژیک در بهره وری و انعطاف پذیری استفاده می کردند. جهانی سازی امروزی بازارها، تغییر سریع فنی و منطقی و چرخه عمر کوتاه محصول منجر به محیط های تجاری بسیار رقابتی

در بسیاری از صنایع شده است و شرکت ها را ملزم می کند تا بطور فزاینده و انعطاف پذیر عمل کنند. 476 این وضعیت باعث می شود که شرکت ها "در بهره برداری کافی برای اطمینان از بقای فعلی [سازمان] و در عین حال وقف انرژی کافی برای اکتشاف به منظور تضمین بقای آینده آن درگیر شوند. ما می توانیم شرکت هایی را توصیف کنیم که بتوانند این تضاد را به عنوان سازمان های دوپارچه مدیریت کنند. 478 با این وجود، ایجاد چنین توازن ممکن است دشوار باشد زیرا فعالیت های اکتشافی و بهره برداری مستلزم ساختارهای کاملاً متفاوت و اغلب متناقض از فرایندها، قابلیت ها و فرهنگ ها می باشد. 479 با کمال تعجب، دانشمندان به ایده دوسوتوانی و مطالعات آن روی آوردند، و بنابراین، ایده ها در مورد چگونگی غلبه بر پارادوکس و ایجاد دوسوتوانی سازمانی افزایش یافت.

صرف نظر از روشی که یک شرکت برای دوسوتوان شدن انتخاب می کند، به طور کلی اعتقاد بر اینست که دوسوتوانی سازمانی موجب بهبود عملکرد می شود و به عنوان محرک اصلی عملکرد شرکت در بلندمدت تلقی می شود، زیرا تمرکز روی فعالیت های اکتشافی یا بهره برداری در نهایت منجر به شکست یا تله شایستگی می شود. 482.

با این حال، مرور چهار زمینه دوسوتوانی سازمانی از این واقعیت پرده بر می دارد که این روش تفکر هنوز در سطح مفهومی تری قرار دارد و دانشمندان امروزی بویژه سعی می کنند راه های مختلفی را بفهمند که شرکت ها بتوانند سطح بالایی از دوسوتوانی در شرکت ایجاد کنند. علاوه بر این، تنها تعداد معدودی از محققان میزان دوسوتوانی در یک شرکت را به روش تجربی در مقیاس بزرگ اندازه گیری کرده اند. حتی بدتر اینکه، اکثر آنها از روشهای مختلفی برای ارزیابی سطح دوسوتوانی در شرکت استفاده کرده اند و مقایسه کلی را پیچیده تر کرده است. در حالی که دانشمندان، پیشینه های مختلف و نتایج دوسوتوانی سازمانی را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده اند، تنها تعداد معدودی بر تأثیر آن بر عملکرد مالی یک شرکت متمرکز شده اند. با این وجود، این مطالعات کمی، رابطه مثبت دوسوتوانی سازمانی با عملکرد شرکت در محیط های توصیف شده را یافته اند.

4. دوسوتوانی سازمانی و تناسب استراتژیک

همانطور که در فصل های گذشته نشان داده شده است، هم ایده دوسوتوانی سازمانی و هم مفهوم تناسب، یک هدف مشترک دارند: شناسایی عوامل دستیابی به یک سازمان موفق در دراز مدت. 484 اما با نگاهی به مرورهای تفصیلی قبلی، به نظر می رسد که آنها منجر به توصیه های اساسی متفاوت می شوند. از آنجا که شواهد تجربی برای هر دو مفهوم وجود دارد، در این فصل ابتدا به تشابهات و تفاوت های هر دو مفهوم پرداخته می شود تا بیانیه ای مشخص در این مورد ارائه شود که آیا آنها در واقع به همان اندازه که متناقض هستند به نظر می رسند یا خیر. سپس فرضیه هایی برای تحلیل چگونگی دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و در نتیجه عملکرد بالا و ماندگار ایجاد شده است. این فصل با خلاصه ای از این ایده ها در یک مدل تحقیق پیچیده به پایان می رسد.

4.1. مشابهت ها و تفاوت ها

طی دهه های گذشته، محققان در زمینه مدیریت استراتژیک معتقدند که شرکتها در صورتی بهتر عمل می کنند که رفتار سازمانی خود را با جهت گیری استراتژیک خود همراستا کنند. بنابراین فرض می کنیم که سازمان هایی که رفتار خود را با جهت گیری راهبردی منتخب تا حد بالایی همراستا می کنند بهتر از شرکت هایی عمل می کنند که این تناسب را خلق نمی کنند. در حالی که محققان نیز به ترکیبی از کارایی و انعطاف پذیری در موقعیت های خاص پرداخته اند، در اصل 486 آنها تمرکز روشنی بر رفتارهای اکتشافی یا بهره برداری دارند. در حالیکه این رویکرد سنتی پیشنهاد نمود که سازمان ها بر یک مورد یا دیگری تمرکز کنند. چندین مطالعه اخیر در مورد دوسوتوانی سازمانی نشان داده اند که شرکت های امروزی در صورت موفقیت در دوسوتوان شدن، در طولانی مدت بهتر عمل می کنند. دوسوتوانی ترکیبی از فعالیت های اکتشافی و بهره برداری است و رفتار یک سازمان را توصیف می کند که در مدیریت این مطالبات متضاد در محیط وظیفه خود موفق است. 489 این به سازمان امکان می دهد تا در مدیریت مطالبات تجاری امروز کارآمد باشد، ضمن اینکه انعطاف پذیری لازم را برای سازگاری با چالش ها و فرصت های جدید در محیط نشان دهد.

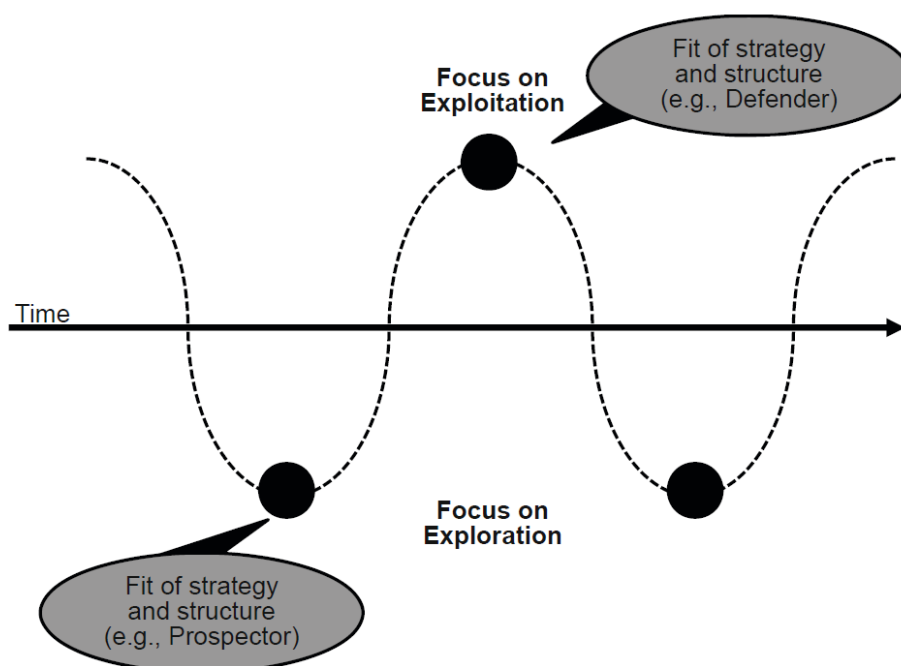
به طور خلاصه، در حالی که مفهوم دوسوتوانی ادعا می کند که سازمان ها برای موفقیت باید توانمندی هایی برای رفتارهای بهره برداری و اکتشافی به منظور موفقیت ایجاد کنند، اما مفهوم نوشته های متناسب استدلال می

کند که سازمان ها باید بر روی خودشان متمرکز شوند. فقط اگر آنها موفق به ایجاد تناسب بین یک جهت گیری استراتژیک اختصاصی و یک رفتار همسان شوند، از رقبای خود بهتر عمل می کنند. از این رو، در نگاه اول، به نظر می رسد که این دو مفهوم به توصیه های متفاوتی برای مدیران منجر می شوند. برای اکتشاف بیشتر این یافته، نگاهی تحلیلی به زمینه های نوع شناسی Simsek's از دوسوتوانی سازمانی (چرخه ای، متقابل، هارمونیک، جزئی) و راه های پیاده سازی یک تناسب بین استراتژی و ساختار شرکت مطابق با نوع شناسی مایلز و اسنو (پیش بینی، دفاعی، تحلیل کننده) خواهیم داشت، زیرا این پرکاربردترین عملیاتی سازی این مفهوم در تحقیقات مدیریت استراتژیک است. 491

4.1.1. دوسوتوانی چرخه ای و تناسب چرخه ای بین استراتژی و ساختار

در زمینه دوسوتوانی چرخه ای، محققان، سازمان ها را به عنوان نهادهای دارای دوره های طولانی بهره برداری توصیف می کنند، که با دوره های جداگانه اکتشاف قطع می شوند. 492 در نتیجه این نوع از دوسوتوانی با اختصاص دادن متوالی منابع و اکتشاف و بهره برداری به موقع ایجاد می شود؛ ما می توانیم این موضوع را بخصوص در شرکتهای فناوری گرا با داشتن منحنی سرمایه گذاری S شکل پیدا کنیم. 493 شروع این منحنی نشان دهنده تلاش های اولیه و سرمایه گذاری های مورد نیاز آن است، تا زمانی که یک طرح غالب مورد بررسی قرار گیرد. 494 در اینجا، شرکت ها فعالیت های اکتشافی را با ساختارهای غیرمتمرکز دنبال می کنند تا نوآوری ها را در محصولات و فناوری ها تسهیل نمایند. یک افزایش در تولید و بهره برداری از نوآوری، از این دوره زمانی پیروی می کند. بر این اساس، شرکت ها با استفاده از ساختارهای متمرکزتر که از بهره وری حمایت می کنند بر فعالیت های بهره برداران تمرکز می کنند و منابع را به وظیفه خاص اختصاص می دهند.

شکل 20: دوسوتوانی چرخه ای و تناسب



در نتیجه، در هر دوره زمانی، شرکت، استراتژی و ساختار خود را با هدف اختصاص داده شده همتراز می کند و بدین ترتیب تناسبی را برای اجرای موفق ترین شرکت در طی دوره زمانی مربوطه ایجاد می کند. بنابراین، در حالی که در طی یک دوره ما می توانیم شرکت را به عنوان یک نوع چشم انداز با تمرکز روی اکتشاف توصیف کنیم، دوره بعدی منجر به یک رفتار دفاعی مانند با یک جهت گیری بهره بردارانه خواهد شد. در صورت جابجایی از یک موقعیت (به عنوان مثال، از اکتشاف به بهره برداری) به دلیل تغییر استراتژیک، یک سوء تناسب ظاهر خواهد شد. در موقعیت سوء تناسب، شرکت ها با اتخاذ ساختار سازمانی جدید، به وضعیت مناسب خود تغییر می یابند، تا استراتژی را بهتر متناسب کنند و بدین ترتیب پایه ای برای حفظ عملکرد بالا بسازند (شکل 20).

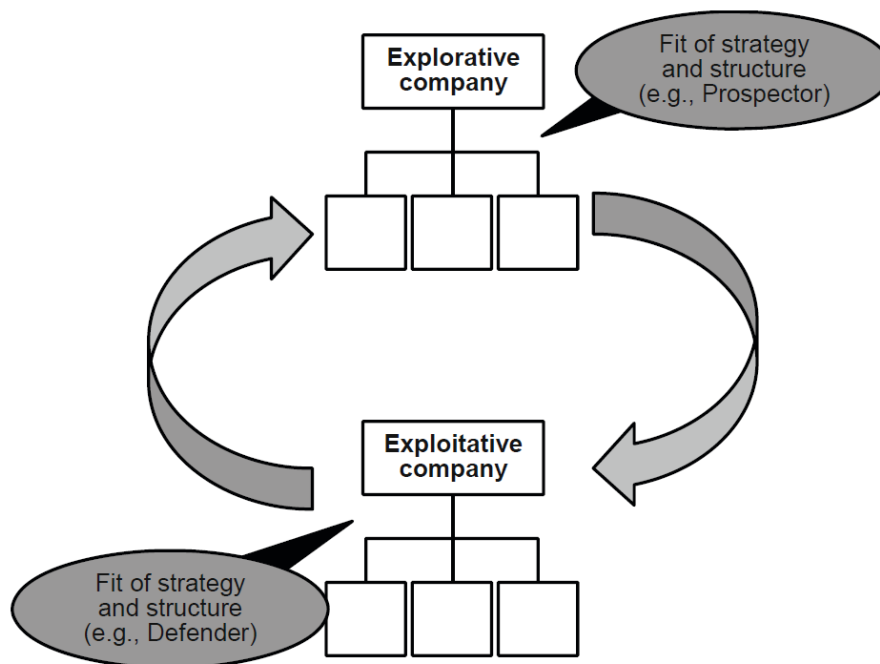
به طور خلاصه در این بخش، شرکتی که از مفهوم دوسوتوانی چرخه ای استفاده می کند، برای هر دوره زمانی، یک تناسب متمرکز بین ساختار سازمانی خود ایجاد خواهد کرد و از این رو می تواند توصیه هایی را برای مشخصات دفاعی یا آینده نگر نوع شناسی مایلز و اسنو دنبال کند. با توجه به نیازهای واقعی در هر دوره زمانی، یک تغییر بین رفتار اکتشافی (آینده نگر) و بهره بردارانه (دفاعی) اتفاق می افتد که منجر به یک جهت گیری کلی دوسوتوانی برای شرکت می شود.

4.1.2. دوسوتوانی متقابل و تناسب بین استراتژی و ساختار

از طریق تخصص کارآمد در بهره برداری و اکتشاف در یک شبکه بین سازمانی، یک شرکت به دوسوتوانی متقابل دست می یابد. 496 محققان استدلال می کنند که برای آن تقابل درون و بین سازمانها بحث می کنند، در صورتی که شرکتها نتوانند در یک سازمان به این مهم دست یابند. 497 بنابراین، آنها درونی سازی یکی از یک فعالیت ها (اکتشاف یا بهره برداری) را با برون سپاری یا ایجاد اتحادیه توصیه می کنند. دستیابی به خارجی سازی دانش ممکن است آسانتر از خلق داخلی آن باشد، زیرا مشکلات احتمالی مرتبط با موازنه بین اکتشاف و بهره برداری کنار گذاشته می شوند. 499 از این رو، شرکت خود را به عنوان یک شرکت آینده نگرتر یا دفاعی-محورتر معرفی می کند و استراتژی و ساختار خود را مطابق با توصیه مایلز و اسنو برای تضمین حداکثر اثربخشی و عملکرد بالای شرکت همراستا می کند.

سرانجام شرکت به دوسوتوانی سازمانی می رسد، زیرا خروجی اکتشافی از واحد A به ورودی واحد بهره برداری B و خروجی چرخه های واحد B تبدیل می شود که به ورودی واحد A، تبدیل می شود که منجر به ترکیبی از بهره برداری و اکتشاف در طول زمان و واحدها می شود. 502 در نتیجه، واحدهای مختلف در این شبکه می توانند توصیه های مربوط به مشخصات آینده نگر یا دفاعی را دنبال کنند، زیرا تنها تعداد محدودی از ساختارهای بالقوه از تمرکز انتخابی سود خواهند برد. 503 بنابراین، هر قدر یک واحد بهتر قادر به ایجاد یک تناسب بین استراتژی خود و ساختار خود باشد، عملکرد بهتری خواهد داشت. 504 با این وجود، ادغام واحدها نشان دهنده کلید تحقق پتانسیل دانش خارجی 505 برای ایجاد دوسوتوانی سازمانی است (شکل 21).

شکل 21: دوسوتوانی متقابل و تناسب



بنابراین، می توان گفت که هر شرکت در شبکه بر قدرت فردی خود متمرکز می شود و به تناسب استراتژی و ساختار و فرآیندها به عنوان یک نوع دفاعی (تمرکز بر بهره برداری) یا نوع چشم انداز (تمرکز روی اکتشاف) دست می یابد. این تعامل کلی سرانجام منجر به دوسوتوانی سازمانی می شود. از این رو، یک تناسب در هر واحد در شبکه، پیش نیاز دوسوتوانی متقابل را نشان می دهد.

4.1.3. دوسوتوانی هماهنگ و تناسب بین استراتژی و ساختار

دوسوتوانی هارمونیک (هماهنگ)، که به عنوان اکتشاف و بهره برداری درهم تنیده در یک واحد تعریف شده است، مستلزم انجام فعالیت های عملیاتی و استراتژیک از یک بستر سازمانی و فرهنگی است زیرا درگیری ها، تضادها و ناسازگاری های قابل پیش بینی به دلیل ساختارهای مختلف مورد نیاز و فرآیندهای اکتشاف و بهره برداری رخ می دهند. 506 بنابراین، به تأثیرات "زمینه ای" و "رفتاری" نیاز دارد. 507 ترکیبی از عناصر سخت (نظم و انضباط، کشش) که به یک بعد عملکرد و عناصر نرم (پشتیبانی، اعتماد) اشاره دارند که به یک بعد اجتماعی مربوط می شود، می تواند شامل عناصر زمینه ای باشد. علاوه بر این، سیستم های سازمانی مانند

فرهنگ، ارتباطات و شیوه های منابع انسانی که باعث ارتقاء خلاقیت می شوند، می توانند به صورت دوستوان افراد را به تفکر و عمل وادارند.

محققان مفهوم تناسب معتقدند که در صورتی که رفتار سازمانی شرکت ها با جهت گیری استراتژیک آنها همراستا شوند، عملکرد بهتری خواهند داشت و باید به عنوان پیش شرط، تمرکز واقعی بر اکتشاف یا بهره برداری داشته باشند. 512 این همراستایی استراتژی و ساختار مستلزم قرار دادن همه تلاش ها برای یک فعالیت و حمایت از آن با زمینه و رفتار رهبری مربوطه. برای انجام این کار، شرکت ها باید یکی از قطب های کرانی نوع شناسی مایلز و اسنو در مورد استراتژی و ساختار را انتخاب نمایند و بدین ترتیب متعهد شوند که به یکی از نوع شرکت های دفاعی یا آینده نگر تبدیل شوند. با این حال، این زمینه های متمرکز، ایجاد دوستوانی هماهنگ را موجب نخواهند شد، زیرا تأثیر زمینه ای و رفتاری باید هر دو جهت گیری را در شرکت میسر سازند و هیچ تمرکز مشخصی برای ساختارهای و فرایندهای شرکت ارائه نشده است. با این حال، به منظور ایجاد دوستوانی سازمانی برای شرکت ها توسط ایجاد یک زمینه فرهنگی، مشخصات تحلیلگر مایلز و اسنو، رویکرد درستی به نظر می رسد، زیرا در این مورد، هدف کلی شرکت، خلق ساختارها و فرایندهای ترکیبی به منظور میسر نمودن فعالیت های اکتشافی و بهره بردارانه موازی است.

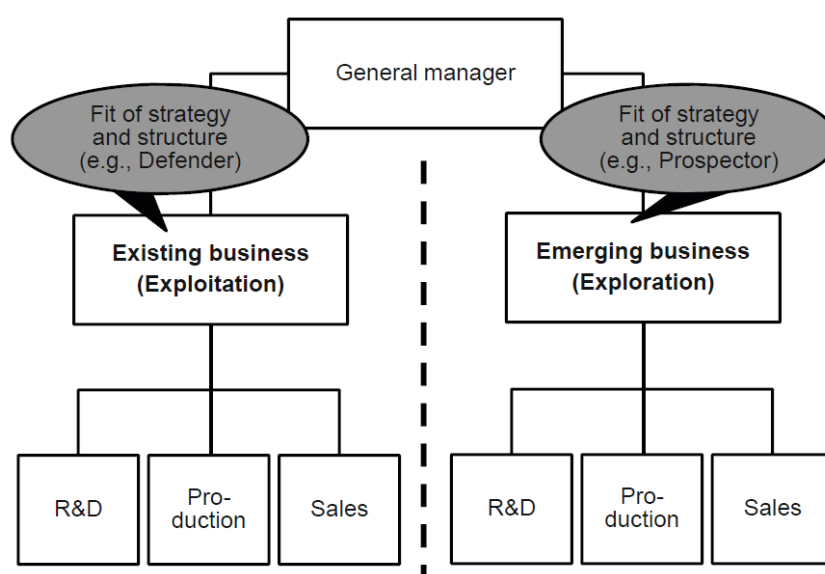
از اینرو، در مورد دوستوانی هارمونیک، مشخصات همراستا کننده و ساختار مطابق با یک تمرکز مشخص (آینده نگر و دفاعی) موجب ایجاد توانمندی های دوستوان نمی شود. هرچند، می توانیم مشخصات نوع تحلیل گیر، یک ترکیب از این دو موقعیت کرانی را به عنوان راهنمای مناسب از نوع شناسی مایلز و اسنو برای این نوع دوستوانی سازمانی ببینیم.

4.1.4. دوستوانی جزئی و تناسب بین استراتژی و ساختار

در زمینه دوستوانی جزئی، توانایی پیگیری همزمان نوآوری افزایشی تدریجی و ناپیوسته، از میزبانی ساختارها و فرآیندهای مختلف در یک شرکت 513 حاصل می شود در حالی که مکانیسم های ساختاری، سازمان را قادر می سازد تا همزمان با خواسته های رقابتی که با آن روبروست مقابله کند. 514. با تفکیک مکانی، به عنوان مثال، پیاده سازی واحدهای مستقل ساختاری در سازمان، شرکت ها می توانند پارادوکس اکتشاف و بهره برداری در

شرکت را حل و فصل کنند. 515 با کاربرد این مفهوم، شرکت ها می توانند هر دو واحد اکتشافی کوچک و غیرمتمرکز را با داشتن فرایندهای سست و فرهنگ باز را با پیروی از مشخصات آینده نگرانه مایلز و اسنو و در نتیجه خلق تناسب بین استراتژی و ساختار ایجاد کنند. از طرف دیگر، آنها می توانند بخش دیگری از شرکت را با مشخصات دفاعیانه تر با فرایندهای بهره برداری نسبتاً رسمی و متمرکز اداره کنند. 516 از آنجا که هر واحد دارای فرایندها، ساختارها و فرهنگ های خاص خود است، هیچ تعارضی بوجود نمی آید، 517 و هر واحد می تواند ساختارها و فرایندهای خود را مطابق استراتژی مورد نیاز (اکتشاف یا بهره برداری) تنظیم کند. 518 بنابراین، هرچه شرکت در ایجاد تناسب بین استراتژی و ساختار خود در هر واحد مستقل موفق تر شود، عملکرد بهتری نیز خواهد داشت. در این مورد، دوسوتوانی سازمانی به یکپارچه سازی موفقیت آمیز واحدها بستگی دارد، زیرا این ایده تفکیک ساختاری، یک ریسک معین جداسازی و خرابی در واحدها را به همراه دارد.

شکل 22: دوسوتوانی جزئی و تناسب



بنابراین، با راه اندازی واحدهای تجاری مختلف با ساختارها، فرایندها و فرهنگهای منحصر به فرد که می تواند بر فعالیت های اکتشافی تمرکز کنند (و به این ترتیب مشخصات آینده نگر را دنبال کنند) یا فعالیتهای بهره برداری (و به تبع آن مشخصات دفاعی را دنبال کنند)، کل شرکت، دوسوتوان می شود. به این ترتیب، در هر واحد مستقل، استراتژی و ساختار اختصاصی با پیروی از پروفایل های مایلز و اسنو برای دستیابی به بالاترین عملکرد همراستا می شوند.

4.1.5. استفاده مجدد از ارزیابی در مورد شباهت ها و تفاوت ها

در نگاه اول، مفهوم تناسب و ایده دوسوتوانی سازمانی بسیار متناقض به نظر می رسد، زیرا تفسیر کلاسیک مفهوم تناسب استدلال می کند که شرکت ها در صورتی بهتر عمل خواهند کرد که ساختار خود را با استراتژی خود همراستا کنند اما در عمل این بیشتر این امر منجر به تمرکز بر فعالیت های اکتشافی یا بهره برداری می شود. 521 با این وجود، با تحلیل چهار زمینه نوع شناسی سیمزک و تعامل آن با پروفایل های مایلز و اسنو در مورد تناسب استراتژی - ساختار به طور مفصل، مشخص می شود که می توانیم تناسب استراتژی و ساختار و مفهوم دوسوتوانی سازمانی را به عنوان مکمل یکدیگر مشاهده کنیم، زیرا شرکت ها روش های مختلفی برای ترکیب بهره برداری و اکتشاف و در نتیجه دوسوتوان شدن و در عین حال حفظ تناسب استراتژی و ساختار برای یک تمرکز انتخابی دارند.

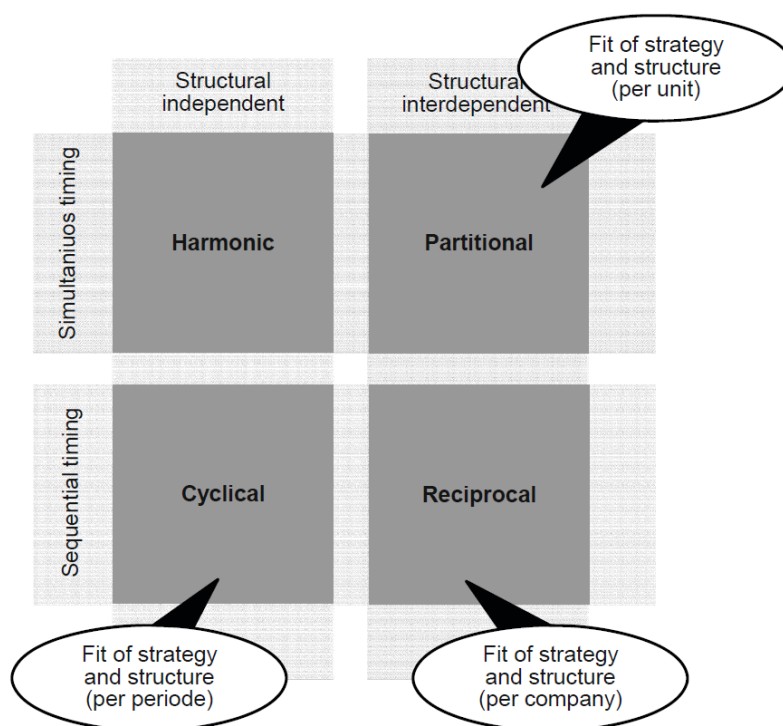
همانطور که تحلیل مفصل هر دو رویکرد نشان می دهد، در حالی که مفاهیم تناسب و دوسوتوانی سازمانی، ریشه های یکسانی دارند، تحقیقات و عمل در دهه های گذشته عمدتاً مفهوم تناسب را به عنوان یک رفتار اکتشافی یا بهره بردارانه (مثلاً آینده نگرانه یا دفاعی) تعبیر نموده اند. علاوه بر این، یک استراتژی ترکیبی، که ترکیبی از هر دو کران (به عنوان مثال، تحلیلگر) است و در نتیجه پیاده سازی آن پیچیده تر است، نتایج عملکرد مشابهی داشتند. 523 با این وجود، به دلیل افزایش نیازهای عملی، پژوهشگران امروزی، مفاهیم مناسب برای پیاده سازی دوسوتوانی سازمانی، از جمله راههای ساده تر برای اجرا و در نتیجه روشهای معقول تر برای غلبه بر وضعیت پارادوکس را توسعه داده اند.

در مورد دوسوتوانی چرخه ای، بسته به هدف دوره مربوطه، شرکت استراتژی و ساختار خود را با تمرکز اکتشافی (آینده نگر) یا بهره برداری (دفاعی) همراستا می کند. بنابراین تناسب استراتژی و ساختار را مطابق با نوع شناسی مایلز و اسنو خلق می کند. با توجه به تفکیک واحدهای تجاری، با داشتن تمرکز واضح بر فعالیتهای اکتشافی (چشم انداز) یا بهره برداری (دفاعی) و در نتیجه همراستا کردن استراتژی و ساختار ارتقادهنده عملکرد واحد تک، مورد دوسوتوانی جزئی، احتمال دیگری از ترکیب استراتژی و ساختار و دوسوتوانی سازمانی را نشان می دهد. و در آخر اینکه، در صورت دوسوتوانی متقابل، واحدهای موجود در شبکه می توانند استراتژی و ساختار خود را با توجه به سهم خود در زنجیره ارزش و فعالیت اکتشافی (آینده نگر) یا بهره بردارانه (دفاعی) خود

همراستا کنند. باز هم، ایجاد یک تناسب استراتژی و ساختار منجر به عملکرد بهتر در هر واحد خواهد شد. با این حال، ما می‌توانیم دوستوانی هارمونیک را به عنوان پیچیده ترین راه برای تبدیل شدن یک شرکت به یک شرکت دوستوان استفاده کنیم. در اینجا، تنها تناسب یک راهبرد و ساختار در صورتی میسر می‌شود که شرکت خود را به عنوان یک نوع تحلیلگر، با استفاده از فرهنگ شرکت یا شیوه های اختصاصی ارتباط و رهبری برای ارتقاء دوستوانی تعریف کند.

به طور خلاصه، می‌توان گفت که در سه مورد، یعنی دوستوانی جزئی، چرخه ای و متقابل، شرکت ها قادر خواهند بود تا تناسب استراتژی و ساختار متمرکز بر فعالیت های اکتشافی یا بهره برداری را ایجاد کنند و بدین ترتیب از مشخصات دفاعی یا آینده نگر مایلز و اسنو استفاده کنند تا دوستوان شوند. در مورد دوستوانی هارمونیک، تناسب بین استراتژی و ساختار فقط در صورتی امکان پذیر خواهد بود که شرکت از مشخصات تحلیلگر مایلز و اسنو پیروی کند. از این رو شرکت های ایجادکننده دوستوانی سازمانی می‌توانند از نتایج حاصل از تحقیق و تمرین از دهه های گذشته استفاده کنند و تناسب موردنظر در استراتژی و ساختار را به بهترین وجه ممکن پیاده سازی کنند. با این حال، تحقیقات واقعی در مورد دوستوانی نشان می‌دهد که شرکت ها مجبورند ابگوی کلاسیک تناسب را مجدداً تفسیر کنند و نه تنها روی کاوش یا بهره برداری تمرکز کنند بلکه در دراز مدت نیز دوستوان شوند (شکل 23).

شکل 23: انواع دوسوتوانی سازمانی و تناسب



4.2. توسعه فرضیه ها

در حالی که قسمت ابتدایی این فصل بر سنتز دو مفهوم اصلی این مطالعه، تناسب بین استراتژی و ساختار و دوسوتوانی سازمانی متمرکز شده بود، در بخش بعدی به روابط آن با یکدیگر و در نتیجه پیامدهای احتمالی برای تحقیق و عمل اشاره می کند. بنابراین، برای هر رابطه، فرضیه های بعدی برای اعتبارسنجی تجربی تدوین خواهند شد.

به طور کلی، این بخش به تحلیل سه رابطه اصلی می پردازد. ابتدا، اهمیت مفهوم تناسب و تاثیر آن بر عملکرد شرکت مورد بحث قرار می گیرد. بخش بعدی روی دوسوتوانی سازمانی و عملکرد شرکت تمرکز می نماید. سپس، یک بررسی از روابط مختلف دوسوتوانی سازمانی و انواع تناسب مایلز و اسنو بین استراتژی و ساختار مطرح می شود. سرانجام، متغیرهای کنترل و تاثیر آنها بر روابط توصیف شده توضیح داده شده است. کلیه فرضیه های توسعه یافته از روابط ذکر شده در مدل تحقیق در انتهای فصل خلاصه می شود.

4.2.1. تناسب و عملکرد

در نوع شناسی مایلز و اسنو، برای عملیاتی کردن مفهوم تناسب استراتژیک، سازمان ها می توانند بین دو گزینه متضاد، متمرکز بر ساختار استراتژیک، یعنی دفاعی و آینده نگر استفاده کنند. 525 در هر یک از این موارد، تئوری بیان می کند که شرکت باید ساختار خود را با جهت گیری استراتژیک انتخاب شده برای ایجاد یک تناسب همراستا کند و در نهایت عملکردی بهتر از زمان عدم داشتن این تناسب داشته باشد.

بنابراین، انتخاب رویکرد دفاعی به یک تمرکز روشن بر کارآیی و تصمیم گیری متمرکز از طرف شرکت نیاز دارد. اگر برعکس شرکت قصد داشته باشد رویکرد آینده نگرانه را بکار گیرد، باید با ارائه انعطاف پذیری به سازمان از طریق تصمیم گیری غیرمتمرکز، فرصت های جدیدی را ایجاد کند.

با این حال، تحقیقات پیرامون دوسوتوانی سازمانی نشان می دهد که با توجه به رقابت شدید و سرعت امروزی تغییر در بازارها، شرکت ها به طور فزاینده ای با نیاز رو به رشد برای بهره برداری شایستگی های موجود و اکتشاف موارد جدید، 528 کار کردن در چندین چارچوب زمانی، 529 ایجاد و حفظ مزایای رقابتی، 530 و توانایی در تغییر و تثبیت روبرو هستند. 531 این تغییرات شدید منجر به محدودیت های معینی در مورد انتخاب دو گزینه استراتژی افراطی، دفاعی و آینده گر می شود. در اوایل سال 1993، هامل و پراهالاد اظهار داشتند که ایده ایجاد یک تناسب استراتژی و ساختار، اشتباه نیست، بلکه در موارد خاص، نامتوازن است:

در نهایت هر شرکتی باید بین منابع خود و فرصت هایی که دنبال می کند یک تناسب ایجاد کند، که تخصیص منابع، یک کار استراتژیک است و مدیران باید غالباً ریسک و عدم قطعیت را در دستیابی به اهداف استراتژیک بدانند. اما غالب بودن این موارد در سکوه های استراتژی شرکت ها، شایستگی های یک قاب جایگزین را در بر گرفته است که در آن مفهوم کشش ایده متناسب بودن را تکمیل می کند، استفاده از منابع به همان میزان اختصاص به آنها مهم است و در بلند مدت نیز با ثبات ارتباط دارد. تلاش و هدف همانطور که با پول بیمار و اشتها برای ریسک انجام می شود. 532

امروز، تنها تمرکز بر فعالیتهای اکتشافی (مانند پرونده احتمالی) منجر به موفقیت یک شرکت در درازمدت نمی شود زیرا این تجدید مداوم سهام دانش منجر به دام خرابی می شود - چرخه ای بی پایانی از جستجو و تغییر غیرقابل تغییر. 533 ما می توانیم یک سناریوی مشابه را برای تمرکز جدی بر فعالیت های بهره بردارانه (مثل

نوع دفاعی) فرض کنیم. در حالت دوم، بهره برداری به نوآوری های افزایشی محصولات موجود اشاره دارد. اگرچه پیگیری انحصاری این فعالیت ممکن است به دلیل افزایش کارآیی منجر به افزایش عملکردهای کوتاه مدت شود، اما در نهایت به دام صلاحیت منجر می شود. با توجه به تمرکز بر محیط فعلی (و عدم انطباق با تغییرات چشمگیر محیط)، مهارت ها و دانش به مرور زمان منسوخ می شوند و در نتیجه عملکرد بلندمدت کاهش می یابد.

بنابراین، یک شرکت که تجارت خود را با تمرکز اکتشافی یا بهره برداری طراحی می کند، بنابراین ایجاد یک تناسب در استراتژی و ساختار، در محیط بازار امروز به هیچ وجه موفق نخواهد بود. این منجر به مجموعه اول فرضیه ها می شود:

فرضیه 1a:

داشتن یک شرکت از نوع دفاعی، تمرکز فقط روی فعالیت های بهره برداری و ایجاد تناسب بین استراتژی و ساختار، تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت نخواهد داشت.

فرضیه 1b:

داشتن یک شرکت از نوع آینده نگر، تمرکز فقط روی فعالیت های اکتشافی و ایجاد تناسب بین استراتژی و ساختار، تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت نخواهد داشت.

اگرچه به نظر می رسد که یک تمرکز روشن و تناسب استراتژی و ساختار مناسب برای انواع دفاعی و آینده نگر، دیگر موفقیت طولانی مدت را به دلیل کاستی هایی که قبلاً گفته شد، فراهم نمی کند، ما باید نوع تحلیلگر را به طور متفاوت بررسی کنیم. با گذشت زمان، دانشمندان مختلف در مورد چالش مدیریت دو مدل تجاری مختلف در یک صنعت به طور هم زمان بحث نموده اند که منجر به یک وضعیت "ترکیبی" خاص شده است. 534 بنابراین، یک نوع استراتژیک مانند تحلیلگر مایلز و اسنو، که ترکیبی از بازده و انعطاف پذیری است، می تواند بر خطرات ناشی از عدم موفقیت و دام شایستگی غلبه کند. بنابراین، ایجاد تناسب استراتژی و ساختار در مورد نوع تحلیلگر، گزینه قابل اطمینانی برای شرکت ها به نظر می رسد و منجر به فرضیه زیر می شود:

فرضیه 1c:

شرکت از نوع تحلیلگر، که پرورش دهنده فعالیت های بهره بردارانه و اکتشافی و در نتیجه ایجادکننده تناسب بین استراتژی و ساختار است به طور مثبت بر عملکرد شرکت تأثیر می گذارد.

4.2.2. دوستوانی و عملکرد

توجه به تغییرات توصیف شده در محیط، 535 توسعه بازارها، 536 کوتاه کردن چرخه عمر محصول و ترجیح مشتری در حال تغییر، 537 نتیجه منطقی به دنبال دارد که شرکتهای امروز باید واکنش نشان دهند. بدتر از آن، همانطور که نوشته های مربوط به دوستوانی سازمانی نشان می دهد، شرکتهایی که هنوز هم بر روی رفتار اکتشافی یا بهره برداری متمرکز هستند، تمایل دارند که در دام شکست یا شایستگی قرار گیرند و موجودیت کلی شرکت را به خطر می اندازد.

همانطور که مدیران امروزی، چالش های محیط های خارجی و صنعت خاص را درک می کنند، انعطاف پذیری خاصی برای انطباق سریع با تغییرات لازم دارند، در حالی که از طرف دیگر به منظور حفظ ابهام با مدیریت امور جاری، باید ثبات را حفظ کنند. 539 این خواسته های متناقض شرکتهای را ملزم به ایجاد ساختارها و استراتژیهای سازمانی، امکان دوگانگی این قطبهای مخالف انعطاف پذیری و کارآیی می نماید. 540 در نتیجه، شرکت ها با ایجاد قابلیت های دوستوان، شروع به دور شدن از یک استراتژی متمرکز می کنند. همانطور که مقایسه مفاهیم مختلف در مورد دوستوانی سازمانی نشان داده است، شرکت ها در ایجاد دوستوانی مانند ایجاد ساختارهای دوتایی یا جابجایی از دوره های اکتشاف به دوره های بهره برداری، مسیرهای مختلفی را دنبال می کنند. صرف نظر از این رویکرد، حرکت از یک تمرکز خاص به سمت دوستوانی سازمانی، یکی از سخت ترین چالش های مدیریتی را نشان می دهد، زیرا به اکتشاف فرصت های جدید و در عین حال بهره برداری همزمان از قابلیت های موجود نیاز دارد. 541

در حالی که شرکت ها با استفاده از رویکردهای بسیار متفاوت، شروع به ایجاد قابلیت هایی می کنند تا دوستوانی سازمانی را خلق کنند، اما به طور کلی اعتقاد بر اینست که نتیجه، عامل اصلی عملکرد شرکت در طولانی مدت می باشد. مطالعات تجربی در مورد عملکرد مالی شرکت های دوستوان و محققان در این زمینه

نشان داده شده است که دوسوتوانی سازمانی به طور مثبت با عملکرد شرکت 543 مرتبط است، و بنابراین این فرض رهبران شرکت را تأیید می کند.

با استفاده مجدد از تحولات شرح داده شده، می توان گفت که بطور خلاصه، یک شرکت دوسوتوان می تواند به کارایی و پایداری بالاتری دست یابد، از ایجاد تغییرات اساسی یا ناگهانی جلوگیری کند، از بی تحرکی سازمانی ممانعت کند و از تغییرات فراتر از کنترل خود بهره ببرد زیرا در حالت پیش بینی باقی می ماند، اقدامات باز و آزاد اتخاذ می کند و آینده خود را شکل می دهد. در حالی که چندین مطالعه تجربی در مورد دوسوتوانی نشان داده اند که سازمان ها مطمئناً در صورتی بهتر عمل می کنند که در ایجاد توانایی های متناقض موفق باشند، مطالعات اخیر نشان می دهد که سازمان هایی که می توانند به تعادل سطح بالایی بین هر دو برسند، بیش از سایرین موفق خواهند بود. از اینرو، ایجاد قابلیت های دوسوتوان به سازمان اجازه می دهد تا در مدیریت تجارت خود کارآمد باشد، ضمن اینکه از انعطاف پذیری لازم برای انطباق با چالش ها و فرصت های جدید در محیط برخوردار باشند. 546 این منجر به فرضیه بعدی می شود:

فرضیه 2:

برای هر شرکتی، هرچه سطح دوسوتوانی سازمانی بالاتر باشد، عملکرد شرکت بهتر است.

4.2.3. دوسوتوانی در برابر تناسب

با مرور نوشته های تناسب استراتژیک و دوسوتوانی سازمانی، نشان داده شده است که هر دو جریان، درک مشترکی از عواملی که برای موفقیت یک سازمان مهم هستند، دارند. علاوه بر این، مشخص شد که به طور کلی، ایده تناسب بین استراتژی معتبر می ماند، اما تمرکز بر روی فعالیتهای بهره بردارانه یا اکتشافی منجر به ایجاد تله های خاصی خواهد شد و از موفقیت شرکت در بلندمدت کاسته می شود. نخستین فراخوان برای دوسوتوانی را می توان در اولین بحث در نوشته های مدیریت استراتژیک یافت و به عنوان نوع تحلیلگر در چارچوب مایلز و اسنو عملیاتی شده است. با این حال، از آنجا که توصیه ها برای پیاده سازی این رویکرد پارادوکس، بسیار نادر بود، دانشمندان ابتدا اساساً استدلال کردند که یک رویکرد متعادل به نفع یک شرکت است، اما دستیابی به آن

دشوار است. بنابراین نوشته های امروزی، روشهای متنوعی را برای پیاده سازی قابلیت های مبهم در یک شرکت ارائه می دهند. بنابراین، می توان گفت که مطابق با مطالعات اخیر در مورد دوستوانی سازمانی، می توان استدلال کرد که هر دو قابلیت بالا برای بهره برداری و اکتشاف در یک درجه بالا برای اطمینان از موفقیت درازمدت مهم هستند.

در راه رسیدن به سطح بالایی از دوستوانی سازمانی، شرکت ها باید همچنان از مشخصات اثبات شده (مانند نمونه های مایلز و Snow's) استفاده کنند، و بنابراین به طور موقت یا جزئی تناسب استراتژی و ساختار را ایجاد کنند. با این حال، داشتن یک عملکرد بسیار پایدار، شرکت ها باید از الگوی کلاسیک تمرکز روی رفتارهای اکتشافی یا بهره بردارانه حرکت کنند و به یک سازمان دوستوان تبدیل شوند. بنابراین، می توان نتیجه گرفت که یک جهت گیری، به محرک موفقیت مهم تبدیل شده است. این مفهوم منجر به فرضیه نهایی این مطالعه می شود:

فرضیه 3:

در یک مستقیم، شرکت های منحصرأ دفاعی و آینده نگرانه که تنها تفسیر کلاسیک و متمرکز از مفهوم تناسب را پیاده سازی می کنند، موفقیت کمتری نسبت به شرکت هایی که دارای قابلیت های دوستوان هستند، حاصل می نمایند.

4.2.4. سطح مناسب اکتشاف و بهره برداری

علیرغم سرمایه گذاری بر منابع قابل توجه، برخی از شرکت ها در تلاش خود برای دوستوان بودن ناکام می مانند. 488 در حالی که به جای تمرکز روی یک جهت گیری استراتژیک صرفاً همانطور که قبلاً تصریح شده بود، شرکت های امروزی باید دوستوان شوند، همانطور که قبلاً تصریح شده بود، 549 مدیران امروزی هنوز هم می توانند توصیه ها و انواع ایده آل جهت گیری متمرکز نوع شناسی مایلز و اسنو (دفاعی، آینده نگرانه) را اعمال کنند، و تناسب بین استراتژی و ساختار را عملیاتی کنند. در حقیقت، روش های مختلفی برای توسعه قابلیت های دوستوان و در عین حال استفاده از بینش های ایجاد تناسب بین استراتژی و ساختار نیز وجود دارد.

با این وجود، در حالی که تحقیقات فعلی، رابطه مثبت دوستوانی و عملکرد شرکت را تأیید کرده است، به نظر می‌رسد که تنها تعداد معدودی از شرکت‌ها می‌توانند میزان کارآیی و نوآوری بالای پیشنهادی و مورد نیاز را متعادل کنند. 551 بنابراین، اوریلی و توشمن فرض کردند که شرکت‌های متمرکز باید تغییرات افزایشی تدریجی و کوچک را ایجاد نمایند که در نهایت منجر به این تغییر انقلابی می‌شود. 552 در نتیجه، شرکت‌های امروزی در تلاش هستند تا سازگاری‌های گمشده را توسعه دهند و گام به گام از تمرکز بر روی فعالیت‌های اکتشافی یا بهره‌برداری دور شوند.

همان‌طور که در فصل قبلی این مقاله ارائه شده است، برای مثال، یک شرکت از نوع دفاعی می‌تواند یک واحد تجاری دوم را با جهت‌گیری نوع آینده‌نگرانه‌تر ایجاد کند و با این کار باعث ایجاد دوستوانی سازمانی جزئی می‌شوند. از طرف دیگر، شرکت‌های از نوع آینده‌نگر می‌توانند به محض آماده شدن یک محصول نوآورانه برای بازاریابی، به بازدهی‌های عملیاتی بیشتری روی آورند و این امکان را برای سرمایه‌گذاری دوباره در محصولات جدید فراهم کنند. در اینجا، تغییرات زمانی بین رفتار آینده‌نگرانه و دفاعی باعث ایجاد دوستوانی سازمانی چرخه‌ای می‌شود. در این سه مورد، یعنی دوستوانی جزئی، چرخه‌ای و متقابل، شرکت‌ها می‌توانند تناسب استراتژی و ساختار را با محوریت فعالیت‌های اکتشافی یا بهره‌برداری ایجاد کنند و بدین ترتیب مشخصات دفاعی یا آینده‌نگر مایلز و اسنو را دنبال کنند تا دوستوان شوند.

با این حال، همان‌طور که از یک نظرسنجی مدیران جهانی در سال 2005 برجسته شد، وجود نبردهای داخلی برای منابع با تأکید بر کارآیی یا نوآوری درون‌بسیاری از شرکت‌ها وجود دارد. 53 مقاومت سازمانی باعث می‌شود که شرکت‌ها به یک مسیر خاص ادامه دهند: با در نظر گرفتن نقاط شروع مختلف شرکت‌ها، به دلیل استراتژی انتخاب شده از ابتدا (یک شرکت دفاعی با سطح بالایی از قابلیت‌های بهره‌برداری شروع می‌شود، در حالی که یک شرکت آینده‌نگر با سطح بالایی از اکتشافات شروع خواهد کرد)، می‌توانیم فرض کنیم که ترکیبات مختلف اکتشاف و بهره‌برداری حاصل خواهد شد.

بحث و گفتگو در سال 1985 پورتر در مورد "گیر بودن در وسط"، وضعیت مشابهی را ارائه داد، که توسط یک حرکت استراتژیک از یک سازمان با تمرکز روشن به یک موقعیت ترکیبی تعریف شده است. 554 نوع شناسی پورتر - شبیه به مایلز و اسنو - انتخاب یک استراتژی تمایز یا هزینه-قیمت-رهبری را پیشنهاد داد. وی همچنین

مزایای استفاده از این موقعیت را با استفاده از مزیت های هر دو موقعیت بررسی مجدد کرد. با این وجود، وی به شرکتها در مورد خطر انصراف از موقعیت متمرکز و تلاش برای انتقال به گوشه ترکیبی هشدار داد. برای سازمانهایی که تصمیم می گیرند از یک موقعیت متمرکز به سمت دوستوانی سازمانی حرکت کنند، یک وضعیت نسبتاً مشابه وجود دارد؛ در حالی که یک موقعیت متمرکز ممکن است منجر به عملکرد کوتاه مدت خاص 555 شود، شرکت های امروزی مبنایی را برای عملکرد پایدار ترجیح می دهند و قابلیت های دوستوانی را تقویت می کنند. با این حال، با شروع به حرکت، آنها وضعیتی را به خطر می اندازند که سطح عملکرد پایین تری نسبت به موقعیت اولیه آنها نشان می دهد.

در مواردی که شرکت تصمیم بگیرد از رویکرد دوستوانی متقابل استفاده کند، به عنوان مثال، تغییر صورت گرفته بسیار سریع از رفتار اکتشافی و بهره برداری ممکن است کارمندان را سردرگم کند، زیرا روال ها نمی توانند در زمان اختصاص یافته، به سطح مناسبی برسند؛ بنابراین، در هر دوره شرکت، به سطح بالایی از اکتشاف و به سطح بالایی از بهره برداری می رسد. 556 در این حالت، نتیجه منجر به یک تغییر از موضع اصلی می شود، اما شرکت در رسیدن به هدف نهایی خود در رسیدن به دوستوانی ناکام می شود. در عوض، تغییرات پیاده سازی شده منجر به نتیجه متناقض می شود، همانطور که انتظار می رود، زیرا شرکت نه تمرکز مشخصی دارد و نه به یک سازمان دوستوان تبدیل شده است. این منجر به فرضیه بعدی می شود:

فرضیه 4:

شرکت های پیاده سازی کننده سطوح متوسطی از ریسک اکتشاف و بهره برداری با عملکرد ضعیف تری از شرکت های دوستوان سطح-بالا

4.2.5. متغیرهای کنترل

تا این نقطه، این مقاله هیچ توجه خاصی به تفاوت های ساختاری شرکتها معطوف ننموده است؛ فرضیه های قبلی، شرکت ها را همگن در نظر گرفتند. این بخش در حال حاضر بحث می کند که چگونه مشخصات خاص شرکت می توانند بر شیوع صفات مورد بررسی و روابط توصیف شده آنها تأثیر بگذارند. با مرور نوشته های مدیریت استراتژیک و تحلیل تناسب بین استراتژی و ساختار یا دوستوانی سازمانی، آشکار می شود که سن شرکت و

اندازه شرکت، متعلق به متغیرهای کنترل متداول است، زیرا چندین استدلال از تأثیر آنها بر عملکرد شرکت حمایت کرده اند.

سن شرکت

محققان برجسته معتقدند که سن شرکت از طریق تأثیرگذاری بر اثربخشی حوزه منابع، بر عملکرد مالی تأثیر می گذارد، و من آن را در این پایان نامه گنجانده ام. به طور خاص، محققان شرکت های بالغ را در استفاده از منابع خود موثرتر می دانند، زیرا روال های سازمانی و هنجارهای آن، رفتارهای ایستا را به خطر می اندازد. مطابق با تحقیقات قبلی، من سن شرکت را بر اساس تعداد سالهای موجود در شرکت اندازه گیری کردم.

اندازه شرکت

معمولاً اندازه شرکت بر عملکرد مالی تأثیر می گذارد، زیرا شرکتهای بزرگتر توانایی دستیابی به سرمایه را برای هزینه های پایین تر دارند. علاوه بر این، آنها از اقتصاد های مقیاس سود می برند. از طرف دیگر، این متغیر اغلب با بی تحرکی همراه است. شرکت های بزرگتر ممکن است در پردازش اطلاعات مربوط به یک تغییر مشکل داشته باشند و به سرعت سازگار نشوند. 563 بنابراین، من اندازه شرکت را بر اساس تعداد کارمندان تمام وقت اندازه گیری کردم زیرا مطالعاتی که شامل عملکرد به عنوان یک متغیر وابسته است، این عامل را به طور معمول به عنوان کنترل لحاظ نمود.

صنعت

در حالی که سن و اندازه شرکت می توانند بر نتایج خاص یک شرکت خاص به شیوه ای خاص تأثیر بگذارند، می توانیم تأثیر عملکرد بالقوه دیگری برای کل گروههای شرکتهای در خود صنعت را بیابیم. این مطالعه مقطعی بسیاری از صنایع مختلف را شامل می شود که به طور موقت ممکن است نتایج مثبت یا منفی بیشتری نسبت به سایر صنایع داشته باشند. این می تواند نتایج مطالعه را تحت تأثیر قرار دهد و بنابراین در مدل تحقیق کنترل

شد. با این وجود، در حالی که گنجاندن زمینه صنعت مهم است، پیاده سازی آن دشوار بود. برای دسترسی به اطلاعات مورد نیاز، من از "طبقه بندی فعالیت‌های اقتصادی (WZ 2008)" از دفتر آماري فدرال استفاده کردم.

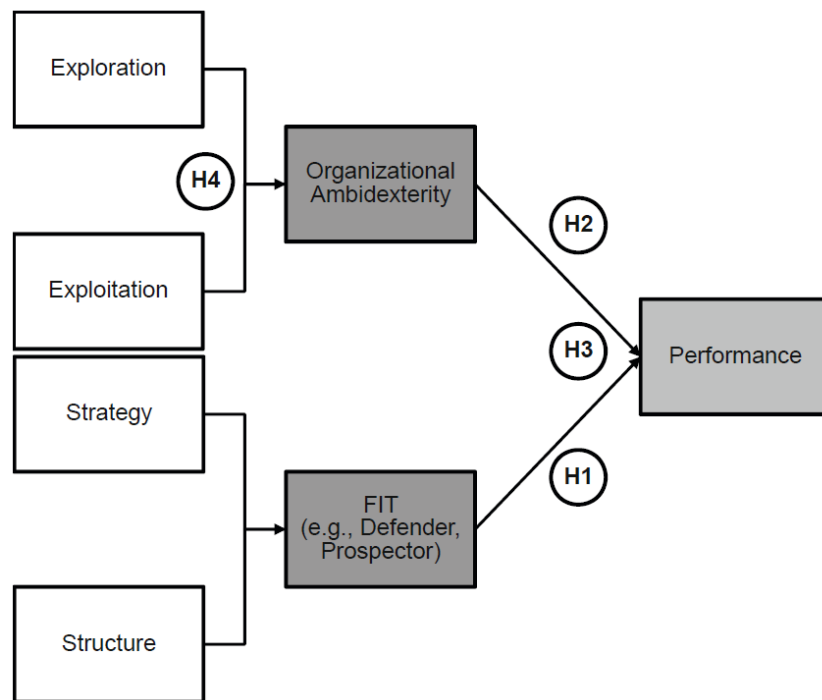
پیش عملکرد

سرانجام، مطالعات قبلی، گنجاندن متغیر کنترل پیش-عملکرد را پیشنهاد کرده اند تا فقط اثر عملکرد رابطه منتخب، مانند تناسب استراتژی و ساختار و یا دوسوتوانی سازمانی را در بر گیرد. این مطالعه، پیش عملکرد، یک بعد مهم را نشان داد، به خصوص زمانی که اثرات تناسب و دوسوتوانی به طور مستقیم مقایسه شد. خلاصه می توانیم بگوییم که مدل تحقیق استنتاج شده در مورد تاثیر تناسب بین راهبرد و ساختار و دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد شرکت شامل سن شرکت، اندازه شرکت، پیش عملکرد و صنعت اصلی به عنوان متغیرهای کنترل می شود.

4.3. توسعه مدل تحقیق

اولین بخش های این فصل، چارچوب و استدلال نظری در مورد فرضیه ها برای بخش تجربی این مطالعه را ارائه کرد. در مجموع، این مقاله، چهار رابطه مختلف را برجسته کرد و مجموعه های مختلفی از فرضیه ها را توسعه داد تا پاسخ های به روزی برای تحقیق و عمل فراهم نمایند. شکل 24، مدل کامل تحقیق را خلاصه سازی می کند.

شکل 24. خلاصه فرضیه ها و مدل تحقیق



اولاً، ما تاثیر تناسب راهبرد و ساختار بر عملکرد شرکت را تحليل می کنیم. برای تفسیر متمرکز بر این مفهوم، یعنی شرکت ها از نوع دفاعی و آینده نگر (فرضیه های 1a و 1b)، هیچ رابطه مثبت بر عملکرد شرکت را انتظار نداریم. برای انواع تحلیلگر (فرضیه 1c)، می توانیم پیش بینی کنیم که تناسب راهبرد و ساختار بر عملکرد شرکت به طور مثبت تاثیر می گذارد.