

دوسو توانی (همبستگی از همه جهات) سازمانی در شرکت های کوچک:

نقش انسجام رفتاری و جهت گیری کارآفرینانه تیم مدیریت ارشد

چکیده

این مطالعه، یک مدل مفهومی را پیشنهاد می دهد که رابطه بین انسجام رفتاری تیم مدیریت ارشد (TMT) در تعامل با ماهیت کارآفرینانه شرکت های کوچک و دو بعد دوسو توانی سازمانی (OA) را توضیح می دهد. علاوه بر این، این مطالعه نشان می دهد که هر یک از دو بعد OA - بعد تعادل و بعد ترکیبی - تأثیر متفاوتی بر عملکرد شرکت دارند. در حالی که بعد ترکیبی OA به طور مثبت به عملکرد شرکت کمک می کند، بعد تعادل OA به احتمال زیاد دارای یک رابطه U شکل معکوس با عملکرد شرکت است. بنابراین، پژوهش حاضر، مفهوم OA و نیز رابطه بین OA و پیشینه های مدیریتی و پیامدهای سازمانی آن را مورد توجه قرار می دهد.

واژه های کلیدی: اکتشاف، بهره برداری، دوسو توانی سازمانی، انسجام رفتاری تیم مدیریت ارشد، جهت گیری

کارآفرینانه

1. مقدمه

پژوهش ها در مورد اکتشاف، بهره برداری و دوسو توانی سازمانی (OA) برای دو دهه گذشته در حال رشد بوده است

(Smith, Gupta, Shalley, & Lavie, 2006; Stettner, Tushman, & Levinthal, 2010;

March, Raisch, 1993; Birkinshaw, Simsek, 2008; Simsek, Heavey, Veiga, &

(Souder, 2009). در حالی که شرکت ها سعی می کنند با بهره برداری و پالایش قابلیت ها و فرآیندهای فعلی خود، کارایی عملیاتی خود را بهبود بخشند، باید محصولات / خدمات جدید را نیز توسعه دهند و دامنه بازار خود را گسترش دهند تا مزیت های رقابتی خود را ایجاد و حفظ کنند. بنابراین، دو سو توان بودن (توانایی در هر دو بعد) - برقراری تعادل میان اکتشاف و بهره برداری - امری حیاتی بقا و رونق یک شرکت است (1991 March).

گرچه مفهوم (OA) بسیار وسوسه انگیز است، اما نوشته های موجود در این حوزه پراکنده هستند و محدودیت هایی در این خصوص دیده می شود که در صورت پیشبرد نوشته ها باید مورد توجه قرار گیرند. اولاً، وجود طیف گسترده ای از مفهوم سازی ها و عملیاتی سازی ها OA منجر به یافته های تجربی ضعیف و آمیخته ای در مورد رابطه بین OA و پیامدهای سازمانی آن شده است. دوماً، به نظر می رسد که نوشته های موجود بیشتر بر خود OA (یعنی حالات OA) تمرکز دارند و نه عوامل تسهیل کننده یا مانع OA (یعنی پیشینه های OA). به عبارت دیگر، انتظار می رود که مطالعات بیشتری در مورد سوابق OA انجام شوند. سوم، در حالی که بسیاری از تحقیقات، OA را در زمینه شرکت های بزرگ سهامی عام مورد بررسی قرار داده اند، مطالعات اندکی در رابطه با این پدیده در زمینه تجارت های کوچک صورت گرفته است. جالب توجه است که، محققان معتقدند که سازمان های کوچک یا بخش های مختلف یک شرکت چندتجارتی، واحدهایی مناسب برای تحقیقات OA هستند (Gibson و Birkinshaw, 2004). در نهایت، به نظر می رسد که نوشته های موجود، بیش از آنکه بر ترکیب یا هم افزایی بین اکتشاف و بهره برداری تاکید داشته باشند، تاکید بیش از حد بر موازنه های تجاری (سبک سنگین کردن) دارند. محققان خواستار جابجایی از دیدگاه هر دو/یا به هر دو/ هستند (Gibson و Birkinshaw, 2004؛ Piao, 2010).

مطالعه حاضر پیشنهاد می کند که تحقیق در مورد OA در تجارت های کوچک باید به بررسی نقش تیم مدیریت ارشد (TMT) در تصمیم گیری در مورد اینکه آیا شرکت OA را پیگیری می کند یا از آن جلوگیری می کند، بپردازد. علاوه بر این، با مفهوم سازی OA به عنوان یک ساختار چندبعدی، مقاله حاضر پیشنهاد می کند که ماهیت کارآفرینانه شرکت، نقش چشمگیری در پیش بینی اینکه بر کدام بعد OA باید تمرکز شود، ایفا می کند.

همچنین مطالعه حاضر، تأثیر OA بر عملکرد شرکت را مورد بررسی قرار می دهد و بنابراین، رابطه بین OA و نتایج سازمانی را برجسته تر می نماید.

2. نظریه و گزاره ها

2.1 تحقیقات در مورد اکتشاف و بهره برداری

2.1.1 تعاریف اکتشاف و بهره برداری

Benner و Tushman (2003)، نوآوری ها را در دو بعد طبقه بندی نموده اند: (1) اینکه نوآوری در مقایسه با مسیر فعلی فن آوری، تا چه اندازه بنیادی است. و (2) جدید بودن گروه های مشتری یا بازارهایی که نوآوری برای خدمت به آنها طراحی شده است. آنها پیشنهاد می کنند که بهره برداری، شامل نوآوری های افزایشی تدریجی می شود که نزدیک به پایگاه دانش فعلی شرکت و نوآوری های طراحی شده برای برآورده سازی نیازهای مشتریان یا بازارهای فعلی هستند. با این حال، اکتشاف به نوآوری های بنیادی یا نوآوری ها با هدف پاسخگویی به نیازهای مشتریان یا بازارهای نوظهور اشاره دارد. مطالعه حاضر، تعاریفی از اکتشاف و بهره برداری که سازگار با دیدگاه March و Levinthal (1993) در مورد یادگیری سازمانی هستند را اتخاذ می کند: اکتشاف مربوط به "پیگیری دانش جدید است، در مورد چیزهایی که می توانند شناخته شوند" و بهره برداری به "استفاده و توسعه چیزهایی که قبلاً شناخته شده اند" (Levinthal و March، 1993، صفحه 105) اشاره دارد.

2.1.2 رابطه اکتشاف و بهره برداری

چارچوب March (1991) حاکی از آن است که به دلیل این واقعیت که هر دوی اکتشاف و بهره برداری به دنبال منابع کمیاب سازمان هستند، سبک سنگین کردن بین استفاده از اکتشاف و بهره برداری وجود دارد. علاوه بر رقابت برای منابع، هر نوع فعالیت به یک طراحی سازمانی متمایز نیاز دارد تا سازگاری و هماهنگی در میان فرایندهای عملیاتی داخلی حفظ شود (Ebben & Johnson، 2005). علاوه بر این، اکتشاف و بهره برداری احتمالاً نتایج

مختلف سازمانی در بردارند. مطابق با March (1991)، تأثیرات اکتشاف در مقایسه با تأثیرات بهره برداری، کمتر قطعی هستند و با زمان مشخص می شوند. بنابراین، March (1991) اظهار نموده که اگرچه هر دو نوع فعالیت برای پیشرفت سازمان ضروری هستند، سازمانها باید بین این دو یکی را انتخاب کنند. در راستای این دیدگاه، برخی از مطالعات، شواهد تجربی در مورد ارتباط منفی بین اکتشاف و بهره برداری یافته اند (به عنوان مثال، Lavie، Kang، و Rosenkopf، 2009؛ Lavie و Rosenkopf، 2006؛ Lavie، Stettner، و Tushman، 2010؛ Lin، Yang، Demirkan & Uotila، 2007؛ Keil، Maula، و Zahra، 2009). Lavie و همکارانش (2010) به طور خاص اظهار داشته اند که "تمایز بین اکتشاف و بهره برداری اغلب یک میزان دارد نه یک نوع. بر این اساس، اکتشاف-بهره برداری نباید به عنوان یک انتخاب بین گزینه های گسسته تلقی شود، بلکه باید به عنوان یک زنجیره به هم پیوسته در نظر گرفته شود" (ص 114).

با این حال، سایر محققان اکتشاف و بهره برداری را به عنوان دو ساختار مرتبط به هم اما جداگانه مفهوم سازی می نمایند (به عنوان مثال، He & Wong، 2004؛ Menguc & Auh، 2008؛ Schulze، Heinemann، و Abedin، 2008). اگرچه این محققان، تنش ها بین اکتشاف و بهره برداری را تأیید می کنند، اما ادعا می کنند که یک سازمان می تواند همزمان به هر دو نوع فعالیت در سطح بالا برسد. بنابراین، آن دانشمندان معتقدند که تفاوت بین اکتشاف و بهره برداری، موضوع نوع است و نه میزان آن.

در واقع، این موضوع پیوستگی در مقابل گسستگی یکی از سؤال های اساسی است که به منظور پیشرفت نوشته های اکتشاف-بهره برداری باید مورد توجه قرار گیرد (Smith، Gupta، و Shalley، 2006). این موضوع به یک مبنای ضروری برای تحقیق در مورد توازن بین اکتشاف و بهره برداری یا دوسو توانی سازمانی تبدیل شده است. Gupta و همکارانش (2006) ادعا می کنند که رابطه بین اکتشاف و بهره برداری تا حد زیادی به این بستگی دارد که آیا این دو برای منابع کمیاب رقابت می کنند و آیا در یک حوزه واحد بررسی می شوند یا در سراسر حوزه ها. از این رو، Gupta و همکارانش ابراز می کنند که برای محققان مهم است که به صورت نظری و منطقی، تصمیم خود را در مورد مسئله پیوستگی در مقابل گسستگی توجیه کنند (Gupta و همکاران، 2006).

2.2 دوسو توانی سازمانی چیست؟

دوسو توانی سازمانی (OA) در ابتدا در موقعیت هایی مورد مطالعه قرار گرفت که یک شرکت، به طور همزمان ساختارهای دوگانه را حفظ می کند: شروع نوآوری و تمرکز بر روی اجرای نوآوری ها (Duncan, 1976). چنین شرکتی، یک سازمان دوسو توان نامیده می شود. بنابراین، تفکیک ساختاری به عنوان یک وسیله سنتی برای یک شرکت به منظور دستیابی به OA در نظر گرفته شده است (Duncan, 1976, Tushman & O'Reilly, 1996). بعداً، سایر حالات دوسو توان بودن، مانند دوسو توانی زمینه ای (Gibson و Birkinshaw, 2004) و تفکیک حوزه (Kang, Lavie, و Rosenkopf, 2009) مورد بررسی قرار گرفته است. برجسته ترین مسئله در هر سه این رویکردها این است که آنها با استفاده از داده های مقطعی، به صورت فوری بر OA متمرکز می شوند. هنگامی که بعد زمان بندی در نظر گرفته شود، شکل دیگری از OA - تفکیک زمانی - معرفی می شود. برگرفته از نوشته ها در مورد تعادل (Romanelli & Tushman, 1994)، تفکیک زمانی نشان می دهد که به منظور جلوگیری از تنش بین اکتشاف و بهره برداری، شرکت باید در هر نقطه از زمان روی یکی از این دو مقوله تمرکز کند. بنابراین، با گذشت زمان، شرکت می تواند دوسو توان تلقی شود (Lavie و همکاران، 2010). با این حال، ما باید با پرسیدن سؤالات زیر پیش برویم: تعادل بهره برداری-اکتشاف واقعاً به چه معنی است؟ آیا این به معنی مقادیر نسبتاً مساوی از بهره برداری و اکتشاف در یک زنجیره ای است که در آن موازنه بین این دو اتفاق می افتد (به عنوان مثال، Lavie, 1991 March و همکاران، 2010)؟ در این صورت، تعادل بین اکتشاف و بهره برداری ممکن است جایی در وسط این زنجیره قرار بگیرد. از منظر دیگر، آیا تعادل به این معنی است که شرکت می تواند سطوح بالایی از فعالیت های بهره برداری و اکتشافی را همزمان به دست آورد (به عنوان مثال، He و Wong, 2004)؟ گرچه نوشته ها در مورد یادگیری سازمانی، هر دو دیدگاه تعادل بین بهره برداری و اکتشاف را در نظر گرفته اند، آنچه در این بین دیده نمی شود این است که چگونه سازمان ها تصمیم می گیرند که کدام یک را در چه شرایطی پیگیری کنند.

در نوشته های موجود، OA به تعادل بین اکتشاف و بهره برداری اشاره دارد. اکتشاف و بهره برداری، به نوبه خود، به عنوان دو سر یک زنجیره (Lavie و Rosenkopf، 2006؛ Lavie و همکاران، 2010؛ Lin و همکاران، 2007) یا دو ساختار جداگانه اما مرتبط با هم (Schulze، Menguc & Auh، 2008؛ و همکاران، 2008) مفهوم سازی می شوند. مطابق با گفته Gupta و همکارانش (2006)، نویسنده مطالعه حاضر بر این باور است که نمی توان یک اظهاریه جهانی و کلی به نفع پیوستگی یا گسستگی مرتبط با اکتشاف و بهره برداری بیان کرد. در پژوهش حاضر، OA به تعامل بین اکتشاف و بهره برداری اشاره دارد، زمانی که شرکت همزمان هر دو فعالیت را دنبال می کند. این مطالعه، چارچوب مفهومی OA از نظر Cao و همکاران (2009) را به عنوان یک فراساختار با دو بعد اتخاذ می کند: بعد تعادل (یعنی موازنه های مستقیم اکتشاف و بهره برداری) و بعد ترکیبی (یعنی اکتشاف و بهره برداری، مفاهیم عمود بر هم (گسسته اما مرتبط) هستند. علاوه بر این، پژوهش حاضر به جای تحول بین این دو مقوله در طول زمان، بر همزیستی اکتشاف و بهره برداری متمرکز شده است. در این راستا، جالب توجه است که چگونه تجارت های کوچک - با اندازه های کوچک و ساختارهای ساده سازمانی - همزمان اکتشاف و بهره برداری را دنبال می کنند.

2.3 چرا تجارت های کوچک، یک زمینه مناسب و جالب برای پژوهش در مورد OA هستند؟

تجارت های کوچک، زمینه مناسب و جالبی برای پژوهش دوسو توانی سازمانی هستند. محققان استدلال می کنند که تجارت های کوچک یا بخش بندی های تجاری یک شرکت بزرگ، سطح مناسبی برای تجزیه و تحلیل در تحقیقات OA هستند (Gibson & Birkinshaw، 2006؛ O'Reilly & Tushman، 2008). در یک شرکت بزرگ و چند بخشی، OA می تواند به شکل تفکیک ساختاری باشد که در این حالت، هر زیرواحد به سادگی بر روی اکتشاف یا بهره برداری متمرکز می شود و بنابراین، یک شرکت یا واحد اقتصادی کوچک، به دوسو توانی دست می یابد زیرا به طور همزمان در هر دوی اکتشاف و بهره برداری درگیر می شود. در نتیجه، این امکان وجود دارد که شرکت های بزرگ فقط با حفظ واحدهای ساختاری مستقل، دوسو توان شوند که بدین ترتیب هر واحد بر روی اکتشاف یا بهره برداری متمرکز می شود. با این حال، با اتخاذ دیدگاه قابلیت های پویا، O'Reilly و Tushman

(2008) استدلال می کنند که دوسو توانی نباید صرفاً یک موضوع در مورد ساختار سازمانی باشد. علاوه بر این، تجارت های کوچک معمولاً چنین ساختار سازمانی پیچیده ای ندارند که دارای چندین بخش باشند و از این طریق دوسو توان باشند. بنابراین، تجارت های کوچک، زمینه ای جذاب برای پژوهش های سازمانی در مورد دوسوتوانی سازمانی هستند (Lubatkin و همکاران، 2006). به دلیل کمبود منابع و ساختار سازمانی ساده، نگرانی هایی در این مورد وجود دارد آیا ممکن است تجارت های کوچک، دوسو توان باشند و چگونگی به چنین مقوله دستیابی پیدا می کنند. نویسنده تحقیق حاضر استدلال می کند که شرط لازم برای دستیابی به OA در تجارت های کوچک این است که آنها باید یک تیم مدیریت ارشد کاملاً منسجم و یکپارچه (TMT) داشته باشند.

2.4 انسجام رفتاری TMT به عنوان یک پیشینه از دوسوتوانی سازمانی

سوابق و پیشینه های OA در نوشته های موجود، کمتر مورد مطالعه قرار گرفته اند که به نظر می رسد بیشتر تمرکز خود را بر OA گذاشته اند و این که چرا مهم است، نه بر این که این مقوله از کجا نشأت می گیرد. بسیاری از مطالعات، مکانیسم های OA مانند تفکیک ساختاری (Duncan, 1976, van den Tempelaar, Jansen, 2009; Tushman, & Volberda, Bosch, 2009; O'Reilly III, 1996)، تفکیک حوزه (مانند، Lavie و Rosenkopf, 2006)، تفکیک زمانی (Lavie, Stettner, Tushman, 2010)، و دوسو توانی زمینه ای (Gibson و Birkinshaw, Konlechner, Guttel & 2004, 2009) را بررسی نموده اند. همه حالات OA حاکی از نقش مدیریت ارشد در هماهنگی فعالیتها در سراسر زیرسیستم ها (در رویکردهای تفکیک ساختاری و تفکیک حوزه)، با گذشت زمان (در تفکیک زمانی) یا در یک زمینه با کارایی بالا (در منظر دوسو توانی زمینه ای) می باشند. به طور غیر مستقیم با بیان اینکه چرا تیم های مدیریت ارشد (TMT)، نقش حیاتی در سازمان های دوسو توان بازی می کنند، تحقیقات قبلی، بینش کمی درباره آنچه TMT ها واقعاً انجام می دهند و چگونگی انجام این کار برای هدایت شرکت های خود به سمت (یا دور شدن از) OA ارائه داده اند.

تا همین اواخر نیز مطالعات متمرکز بر رابطه مستقیم بین TMT و OA در حال رشد بوده است (Lubatkin و همکاران، 2006؛ Simsek، & Vera، Keller، Nemanich، 2007؛ 2009). با این حال محققان درک محدودی از این مورد دارند که چگونه فرآیندهای TMT بر تصمیم‌گیری در مورد دوسو توان بودن سازمانی تأثیر می‌گذارند. برای پرداختن به یک ایراد تحقیق قبلی که فقط نقش غیرمستقیم TMT در توازن اکتشاف با بهره‌برداری را در نظر می‌گیرد و برای تمرکز بیشتر بر فعالیت‌ها و فرآیندهای TMT به جای ویژگی‌های جمعیت‌شناختی در نظر می‌گیرد، مطالعه حاضر، انسجام رفتاری TMT را به عنوان یک پیشینه مستقیم OA بررسی می‌کند. انسجام رفتاری به عنوان "درجه‌ای که گروه در تعامل متقابل و همکاریانه مشارکت می‌کند" تعریف می‌شود. (Hambrick، 1994، ص 188). در زمینه TMTها، یکپارچگی رفتاری از سه عنصر تشکیل شده است: (1) کمیت و کیفیت تبادل اطلاعات در بین اعضای تیم، (2) سطح رفتارهای مشارکتی بین اعضای تیم، و (3) میزان تأکید اعضای تیم بر تصمیم‌گیری مشترک (Hambrick، 1994، Veiga، Simsek، Lubatkin، & Dino، 2005).

انسجام رفتاری TMT می‌تواند به تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری منجر شود زیرا از طریق تعامل گسترده و فشرده آنها، یک TMT منسجم از نظر رفتاری، جوانب مثبت و منفی افراط در اکتشاف یا بهره‌برداری را تشخیص خواهد داد. بنابراین، آنها سعی خواهند کرد از عدم تعادل سازمانی جلوگیری کنند. علاوه بر این، دوسو توان بودن، سازمان را ملزم به انجام همزمان هر دو نوع فعالیت می‌نماید و این یک وظیفه چالش‌برانگیز است نه تنها به دلیل افزایش تغییر در فعالیت‌هایی که سازمان در هر مقطعی از زمان باید انجام دهد بلکه به دلیل تنش‌های حاصل ناشی از این فعالیت‌های ضد و نقیض. صرف نظر از حالت دوسو توانی که یک شرکت کوچک می‌تواند به کار گیرد، سازمان باید در صورت دستیابی به OA، دارای یک TMT یکپارچه رفتاری باشد. به طور خاص، TMT باید اطلاعات مربوط به موضوعات مختلف از جمله اهدافی که برای دستیابی به آنها تلاش می‌کند، فرآیندهای داخلی و مشارکت‌های خارجی که می‌تواند به آنها برای دستیابی به آن اهداف کمک کند، و رابطه بین عملکرد شرکت خود در کوتاه مدت و در کوتاه مدت را به اشتراک بگذارد. علاوه بر این، اعضای TMT باید با رفتار خود به طور مؤثر همکاری کنند و در مورد اهداف و دوره‌های کلی عمل که شرکت برای دستیابی به بی دوسو توانی سازمانی به عنوان مکانیزمی برای

دستیابی به اهداف شرکت انجام می دهد، تصمیم گیری نمایند. تحقیق حاضر، یک ارتباط مثبت بین انسجام رفتاری TMT (Dino, Lubatkin, Veiga, 1994; Simsek, Hambrick, & 2005) و OA را پیشنهاد می کند.

بنابراین، ما گزاره زیر را پیشنهاد می نمایم:

گزاره 1a. انسجام رفتاری TMT به طور مثبت با بعد ترکیبی OA مرتبط است.

گزاره 1b. انسجام رفتاری TMT به طور مثبت با بعد تعادل OA مرتبط است.

2.5 نقش تعدیل کننده جهت گیری کارآفرینانه شرکت

طبق گفته های Miller و Friesen (1982)، شرکت های کارآفرین، شرکت هایی هستند که تمایل طبیعی به نوآوری دارند. توصیف این دو نویسنده از شرکت های کارآفرین مبتنی بر مفاهیم آینده نگران (Miles & Snow, 1978)، مبتکران و کارآفرینان (Miller & Friesen, 1978) و سازمان های کارآفرین (Mintzberg, 1973). شرکت های بسیار کارآفرین سعی می کنند راه هایی را برای انجام هر دوی اکتشاف و بهره برداری به طور همزمان در سطوح بالا پیدا کنند، در حالی که شرکت های محافظه کارتر تمایل دارند رابطه بین اکتشاف و بهره برداری را به عنوان یک سبک سنگین کردن مشاهده کنند. انسجام رفتاری TMT - از طریق تبادل اطلاعات چندوجهی، با در نظر گرفتن جوانب احتمالی مثبت و منفی، پیامدهای کوتاه مدت در مقابل بلند مدت گزینه های جایگزین، و همکاری مشترک با یکدیگر به منظور حمایت از تصمیمات - رسیدن به دیدگاه متعادل تر در مورد اکتشاف و بهره برداری را تسهیل خواهد کرد. از آنجا که شرکت های کارآفرین به خاطر جستجوی فرصت هایی با بازده بالا، ریسک پذیر و فعال هستند (Covin و Slevin, 1991)، تمایل دارند که به سختی کار کنند تا راه های افزایش قابل توجه بهره برداری را کشف کنند در حالی که فعالیت های اکتشافی را چندان به خطر نمی اندازند. بنابراین، ما گزاره زیر را پیشنهاد می کنیم

گزاره 2a. ماهیت کارآفرینانه شرکت، رابطه بین انسجام رفتاری TMT و OA را تعدیل می کند به گونه ای که

شرکت های بسیار کارآفرین تمایل دارند بیشتر تمرکز خود را روی بعد ترکیبی می گذارند نه روی بعد تعادل OA.

از طرف دیگر، شرکت های محافظه کار تمایل دارند که نوآوری را به تعویق بیندازند نه تنها به این دلیل که از ریسک جلوگیری کنند، بلکه به این دلیل است که اعضای TMT آنها قبل از تحقق هرگونه تغییر، باید به واسطه پردازش اطلاعات و فرایندهای تصمیم گیری موثر، به شدت از نیاز به تغییر آگاه شوند. تصور Miller و Friesen (1982) از شرکت های محافظه کار سازگار با تصور مدافعان (Miles و snow، 1978)، شرکتهای راکد (Miller & Friesen، 1978) و سازگاری دهندگان (Mintzberg، 1973). اعضای TMT با اسکن کردن کامل عوامل محیطی داخلی و خارجی، اعضای TMT ممکن است دریابند که شاید در حال حاضر بیش از حد روی بهره برداری با هزینه اکتشاف تمرکز نموده اند. بنابراین، آنها ممکن است تصمیم بگیرند که به منظور توسعه محصولات جدید یا ورود به بازارهای جدید، شرکت باید در فعالیت های اکتشافی تر شرکت کنند.

به عبارت دیگر، انسجام رفتاری TMT، اکتشاف را تسهیل می کند و به شرکت کمک می کند تا وضعیت متعادل تری از اکتشاف-بهره برداری به دست آورد. با این حال، این ماهیت محافظه کارانه نیز به عنوان محدودیتی در مورد چگونگی برقراری توازن بین بهره برداری و اکتشاف عمل می کند. TMT نمی خواهد با وضعیت خطرناکی روبرو شود که در آن شرکت بیش از حد به اکتشاف یا بهره برداری کشیده شود. همچنین آنها به احتمال زیاد تفکر خلاقانه ای در مورد راههای جایگزین احتمالی برای رسیدگی به چنین شرایطی با کارایی بالا اما پرخطر ندارند. بنابراین، شرکت های محافظه کار تمایل دارند اکتشاف و بهره برداری را به عنوان موازنه یا به عبارتی دیگر، دو انتهای یک زنجیره در نظر بگیرند. با تکیه بر این بحث، ما گزاره زیر را پیشنهاد می کنیم

گزاره 2b. ماهیت کارآفرینی شرکت، رابطه بین انسجام رفتاری TMT و OA را تعدیل می کند به گونه ای که شرکت های محافظه کار تمایل دارند بیشتر بر بعد تعادل تمرکز کنند تا بعد ترکیبی OA.

2.6 رابطه بین دوسو توانی سازمانی و عملکرد شرکت

شواهد تجربی در مورد رابطه بین OA و پیامدهای سازمانی، ضعیف و ترکیبی بوده اند. برخی از مطالعات، شواهد حمایتی برای ارتباط مثبت بین OA و ابتکار عمل نوآوری (Tushman & O'Reilly، 2004)، تجاری سازی

فناوری (Ho, Fang, Lin, & 2011) و عملکرد سازمانی (به عنوان مثال، He & Wong, 2004; Lubatkin, Simsek, Ling, Veiga, & 2006; Schulze, Heinemann, Abedin, & 2008) یافته اند. با این حال، برخی مطالعات دیگر، یک رابطه منفی بین OA و نتایج سازمانی آن را نشان داده اند (به عنوان مثال، Ebben & Johnson, 2005; Lin, Yang, Demirkan, & 2007). علاوه بر این، برخی از مطالعات، نتایج متفاوت دیگری را در مورد رابطه بین دوسو توانی و نتایج سازمانی گزارش نموده اند (به عنوان مثال، Kang, Lavie, & 2009; Rosenkopf). نویسندگان مطالعه حاضر معتقد است که رابطه بین OA و عملکرد سازمانی به دلیل ماهیت چند بعدی OA، چندان مشخص نیست. برای توجه بیشتر بر بحث رابطه عملکرد شرکت-OA، مؤلف ادعا می کند که بسته به اینکه آیا شرکت، بیشتر روی بعد تعادل تمرکز دارد یا بعد ترکیبی، OA تأثیرات متفاوتی بر عملکرد سازمانی خواهد داشت. Gupta و همکارانش (2006) معتقدند که هیچ استدلال کلی و جهانی وجود ندارد که بتواند به نفع پیوستگی یا گسستگی باشد و بسته به اینکه بر کدام بعد تأکید شود، آزمون پیامدهای عملکردی پیگیری هر دو اکتشاف و بهره برداری باید بر همین اساس انتخاب شود. به طور خاص، این محققان پیشنهاد می کنند که اگر اکتشاف و بهره برداری، به صورت عمود بر هم در نظر گرفته شوند، باید یک اثر متقابل مثبت این دو بر عملکرد سازمانی آزمایش شود. از طرف دیگر، اگر اکتشاف و بهره برداری به عنوان دو انتهای یک زنجیره در نظر گرفته شوند، "آزمون صحیح برای اثرات سودمند تعادل، آزمایش برای یک رابطه U شکل معکوس بین درجه اکتشاف (یا بهره برداری) و عملکرد سازمانی." (Gupta و همکاران، 2006: 697) خواهد بود.

هنگامی که اکتشاف و بهره برداری به عنوان دو گزینه جداگانه در نظر گرفته می شود، شرکت در مقایسه با وضعیتی که این دو به عنوان دو انتهای یک زنجیره تلقی شوند، انعطاف پذیری بیشتری در پیگیری این دو نوع فعالیت دارد. OA ممکن است به این معنا باشد که شرکت در هر دو به صورت همزمان برتر است و بنابراین، دنبال کردن سطوح بالاتر هر دو گروه از فعالیت ها به احتمال زیاد منجر به عملکرد سازمانی بالاتر می شود. به طور فزاینده، اکتشاف و بهره برداری همزمان می تواند با این واقعیت منعکس شود که شرکت در حال بهره برداری از توانایی های فعلی است و به طور فعال و همزمان توانمندی های جدید را اکتشاف می کند. مثال دیگر این است که شرکت تلاش می

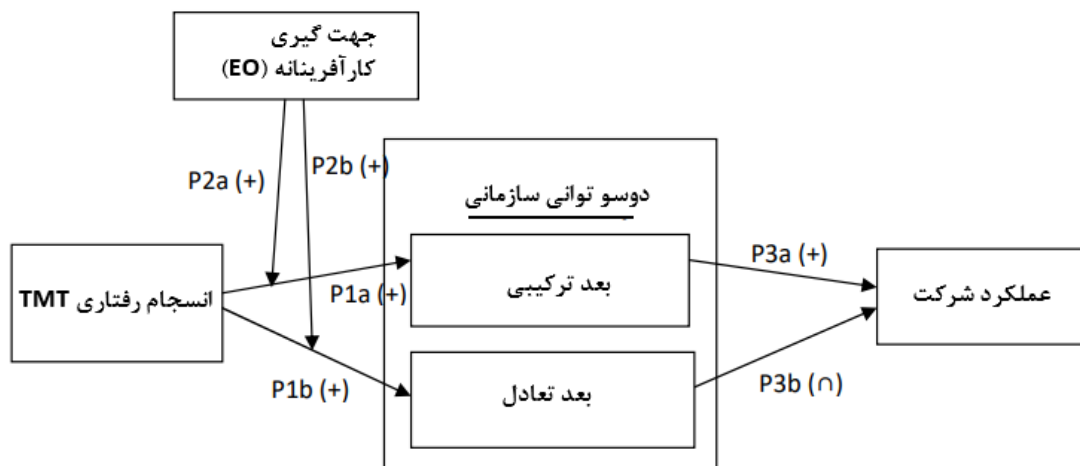
کند تا رقابت کردن در بخش های فعلی بازار خود را تقویت نماید و در عین حال به صورت تهاجمی به دنبال ترکیب محصولات جدید بازار برای فرصت های رشد بیشتر است. بنابراین، ما گزینه زیر را پیشنهاد می کنیم

گزاره 3a. بعد ترکیبی OA به طور مثبت با عملکرد شرکت مرتبط است.

هنگامی که اکتشاف و بهره برداری در یک موازنه در نظر گرفته شوند، شرکت باید بین آنها یکی را انتخاب کند. یعنی برای افزایش فعالیت های اکتشافی، بنگاه باید فعالیتهای بهره برداری را به خطر بیاندازد یا برعکس. این ممکن است ناشی از ماهیت محافظه کارانه شرکت (Miller & Friesen, 1982) و یا عدم تعدیل سازمانی (Bourgeois, 1981) باشد به طوری که شرکت نمی خواهد یا قادر به هدایت اکتشاف و بهره برداری در سطح بالا نیست. اگر شرکت، محافظه کار باشد، بیشتر روی رویه ها، فرآیندها و قابلیت های موجود تمرکز دارد و به نظر می رسد در یافتن راه هایی برای حل و فصل تنش بین اکتشاف و بهره برداری، خلاقیت کمتری دارد و بنابراین باید برخی از فرصت های رشد را نیز از دست بدهد. این تا حدودی توضیح می دهد که چرا Cao و همکارانش (2009) شواهدی پشتیبان برای فرضیه خود مبنی بر رابطه مثبت (خطی) بین بعد تعادل دوسو توانی و عملکرد شرکت پیدا نکردند. بنابراین، ما گزاره زیر را پیشنهاد می کنیم

گزاره 3b. بعد تعادل OA، یک رابطه معکوس U شکل با عملکرد سازمانی دارد.

شکل 1 در زیر مدل پیشنهادی پژوهش در مورد گزاره های فوق را به تصویر کشیده است.



شکل 1: مدل پیشنهادی پژوهش

3. بحث و بررسی

3.1 کمک های نظری

پژوهش حاضر، نقش مهمی در نظریه رده های سلسله مراتبی دارد. با بررسی تأثیر تعدیل کننده OA، این پژوهش رابطه بین انسجام رفتاری TMT و عملکرد اقتصادی شرکت را بیشتر مورد توجه قرار می دهد. در نظریه رده های سلسله مراتبی، انسجام رفتاری TMT به طور معمول به عنوان یک تعدیل کننده در روابط رده های سلسله مراتبی فوقانی مورد بررسی قرار می گیرد. یعنی مشخصات TMT (یعنی شخصیت ها، تجربه و موارد دیگر) نتایج سازمانی را فقط تا حدی که انسجام رفتاری TMT وجود دارد پیش بینی می کنند (Hambrick, 2005). با این حال، در مطالعه حاضر، انسجام رفتاری TMT به عنوان یک پیشینه کلیدی OA در سازمان های تجاری کوچک مورد تحقیق و تفحص قرار می گیرد.

پژوهش حاضر به بررسی تأثیر تعدیل کننده ماهیت کارآفرینانه شرکت در تعیین این که کدام بعد - تعادل یا ترکیبی - OA باید غالب باشد، می پردازد. وضعیت کارآفرینی شرکت می تواند با استفاده از ساختار جهت گیری کارآفرینانه (EO) در سطح شرکت منعکس شود (Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983; Zahra, 1993). از این حیث، EO نقش شرایط زمینه ای را بازی می کند که در آن اعضای TMT تصمیم می گیرند که بر کدام بعد OA باید تأکید شود. Rosenkopf و McGrath (2011) خواستار ملاحظه دقیق تر تطابق بین مکانیسم ها (که در این تحقیق، انسجام رفتاری TMT می باشد) و زمینه (که در این تحقیق، وضعیت کارآفرینانه شرکت می باشد) در بررسی جدید بودن فعالیت های سازمانی هستند. با کمال تعجب، هنوز هیچ پژوهشی در مورد رابطه احتمالی بین جهت گیری کارآفرینانه (EO) و تمایل شرکت به سمت تعادل بین اکتشاف و بهره برداری انجام نشده است.

در نهایت، پژوهش حاضر به رابطه بحث برانگیز بین OA و عملکرد سازمان توجه بیشتری می کند. نویسندگان معتقد است که این رابطه، چندان مشخص نیست. تأثیر OA بر عملکرد سازمانی منوط به این است که کدام بعد OA بیشتر مورد تمرکز است. بسته به میزان کارآفرین بودن شرکت، انسجام رفتاری بالاتر TMT ممکن است منجر به شیوه های

مختلفی شود که شرکت در متعادل نمودن اکتشاف با بهره برداری اتخاذ می کند. بنابراین، ماهیت کارآفرینانه شرکت، نقش مهمی در تصمیم گیری TMT در این مورد ایفا می کند که آیا شرکت با افزایش هر دو نوع فعالیت اکتشافی و بهره برداری (عمود بودن و گسستگی)، دوسو توان می شود یا با کاهش یکی برای ظهور دیگری (پیوستگی). بنابراین پژوهش آینده باید OA را تحت تأثیرات متقابل مشخصات کارآفرینی سازمان و انسجام رفتاری TMT مفهوم سازی و عملیاتی نمایند.

3.2 پیامدهای عملی

مطالعه حاضر دارای پیامدهای مدیریتی مهمی برای دست اندر کاران تجارت است. بارزترین پیام این است که تعامل بین انسجام رفتار TMT و ماهیت کارآفرینانه شرکت کوچک پیش بینی می کند که چگونه این شرکت تعادل بین اکتشاف قابلیت‌های جدید و / یا بازارها و بهره برداری از قابلیت‌های فعلی و / یا بازارها را مدیریت می کند. مدیران ارشد در تجارت های کوچک باید به عنوان یک تیم برای دستیابی و حفظ چنین تعادلی کار کنند. علاوه بر این، به منظور بقا و رونق، شرکت های کوچک باید ویژگی های کارآفرینی خود را تقویت کنند تا بتوانند سطح بالایی از فعالیت های اکتشافی و بهره برداری را به طور همزمان دنبال کنند.

3.3 محدودیت ها

پژوهش حاضر بر انتخاب شرکت کوچک بین چشم اندازهای عمودی بودن و پیوستگی در دوسو توانی سازمانی (OA) تمرکز دارد. این پژوهش بر تعامل بین فرآیندهای مدیریتی (یعنی، انسجام رفتاری TMT) و زمینه سازمانی (یعنی EO) در تعیین اینکه کدام رویکرد به OA به طور محتمل تر محقق می شود، تأکید می کند. بنابراین مطالعه حاضر تعامل بین دو بعد OA و تأثیرات احتمالی آن بر عملکرد شرکت را بررسی نمی کند. محدودیت دیگر، دیدگاه استاتیک OA است. پژوهش حاضر مباحث زمانی اکتشاف، بهره برداری و شیوه های OA را با گذشت زمان در نظر نمی گیرد. در آخر، داده ها برای آزمایش آماری گزاره های پیشنهادی مورد نیاز هستند.

3.4 پیشنهاداتی برای تحقیقات آینده

تحقیقات آینده می توانند تأثیر عوامل محیطی مانند پویایی محیطی و / یا مهم بودن در تصمیم شرکت برای پیگیری OA را بررسی نمایند. علاوه بر این، کمبود منابع داخلی می تواند در تصمیم گیری در مورد دستیابی شرکت به OA نقشی داشته باشد. تحقیقات آینده می توانند از یک دیدگاه قابلیت های پویا استفاده کنند تا بررسی کنند که چگونه یک شرکت پایگاه منابع خود را مدیریت می کند، توسعه می دهد و مجدداً پیکربندی می کند تا بتواند شرایط لازم را برای OA ایجاد کند (به عنوان مثال، O'Reilly & Tushman، 2008).

تحقیقات تجربی آینده باید از یک طرح طولی استفاده کنند تا روابط علت و معلولی در بین متغیرها در مدل تحقیق را بهتر بررسی نمایند. علاوه بر این، داده های طولی می توانند به بررسی دوسو توانی متوالی بین اکتشاف و بهره برداری در طول زمان کمک کنند (Piao، 2010؛ Venkatraman و همکاران، 2007). نوشته ها موجود نیاز به تحقیقات طولی بیشتر در مورد تعامل بین اکتشاف و بهره برداری در طول زمان دارند.

References

- Benner, M. J., & Tushman, M. L. 2003. Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *The Academy of Management Review*, 28(2): 238-256.
- Bourgeois, L. J., III. 1981. On the measurement of organizational slack. *The Academy of Management Review*, 6(1): 29-39.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. 2009. Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4): 781-796.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16(1): 7-25.
- Duncan, R. B. 1976. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilman, L. R. Pondy, & D. Slevin (Eds.), *The management of organization*, Vol. 1: 167-188. New York: North-Holland.
- Ebben, J. J., & Johnson, A. C. 2005. Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Strategic Management Journal*, 26(13): 1249-1259.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. 2004. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *The Academy of Management Journal*, 47(2): 209-226.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. 2006. The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4): 693-706.
- Guttel, W. H., & Konlechner, S. W. 2009. Continuously hanging by a thread: Managing contextually ambidextrous organizations. *Schmalenbach Business Review (SBR)*, 61(2): 150-172.
- Hambrick, D. C. 1994. Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the "team" label. *Research in Organizational Behavior*, 16: 171-213.
- Hambrick, D. C. 1995. Fragmentation and the other problems CEOs have with their top management teams. *California Management Review*, 37(3): 110-127.
- Hambrick, D. C. 2005. Upper echelons theory: Origins, twists and turns, and lessons learned. In K. G. Smith, & M. A. Hitt (Eds.), *Great minds in management: The process of theory development*: 109-127. Oxford, UK: Oxford University Press.

- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2): 193-206.
- He, Z.-L., & Wong, P.-K. 2004. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4): 481-494.
- Ho, Y.-C., Fang, H.-C., & Lin, J.-F. 2011. Technological and design capabilities: is ambidexterity possible? *Management Decision*, 49(2): 208-225.
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. 2009. Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4): 797-811.
- Lavie, D., Kang, J., & Rosenkopf, L. 2009. The performance effects of balancing exploration and exploitation within and across alliance domains. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*: 1-6.
- Lavie, D., & Rosenkopf, L. 2006. Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal*, 49(4): 797-818.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. 2010. Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4: 109-155.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. 1993. The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14: 95-112.
- Lin, Z., Yang, H., & Demirkan, I. 2007. The Performance Consequences of Ambidexterity in Strategic Alliance Formations: Empirical Investigation and Computational Theorizing. *Management Science*, 53(10): 1645-1658.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. 2006. Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5): 646-672.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1): 135-172.
- March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1): 71-87.
- Menguc, B., & Auh, S. 2008. The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity-firm performance relationship for prospectors and defenders. *Industrial Marketing Management*, 37(4): 455-470.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. 1978. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7): 770-791.
- Miller, D., & Friesen, P. H. 1978. Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24(9): 921-933.
- Miller, D., & Friesen, P. H. 1982. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1): 1-25.
- Mintzberg, H. 1973. Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2): 44-53.
- Nemanich, L. A., Keller, R. T., & Vera, D. 2007. Managing the exploration/exploitation paradox in new product development: How top executives define their firm's innovation trajectory. *International Journal of Innovation & Technology Management*, 4(3): 351-374.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. 2004. The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4): 74-81.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. 2008. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28: 185-206.
- Piao, M. 2010. Thriving in the new: Implication of exploration on organizational longevity. *Journal of Management*, 36(6): 1529-1554.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. 2008. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3): 375-409.
- Romanelli, E., & Tushman, M. L. 1994. Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *The Academy of Management Journal*, 37(5): 1141-1166.
- Rosenkopf, L., & McGrath, P. 2011. Advancing the conceptualization and operationalization of novelty in organizational research. *Organization Science*, 22(5): 1297-1311.
- Schulze, P., Heinemann, F., & Abedin, A. 2008. Balancing exploitation and exploration. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting.
- Sidhu, J. S., Commandeur, H. R., & Volberda, H. W. 2007. The multifaceted nature of exploration and exploitation: Value of supply, demand, and spatial search for innovation. *Organization Science*, 18(1): 20-38.