

رابطه بین ساختار سازمانی و دوسوتوانی سازمانی

یک مقایسه بین شرکتهای تولیدی و خدماتی

1. مقدمه

1.1 مسئله تحقیق و اهمیت مطالعه

1.1.1 ساختار سازمانی و دوسوتوانی سازمانی

در مدیریت استراتژیک و نظریه سازمانی، اثربخشی سازمانی، وسیع ترین حوزه عملکرد کسب و کار را نشان می دهد. 1. اثربخشی سازمانی نه تنها عملکرد شرکت، بلکه "مجموعه نتایج عملکرد داخلی معمولاً مرتبط با عملیات های کارآمدتر یا مؤثرتر و سایر اقدامات خارجی که [...] گسترده تر از مواردی هستند که صرفاً با ارزش گذاری اقتصادی در ارتباط هستند را نشان می دهد."

با توجه به این دیدگاه کل نگر در مورد موفقیت شرکت، اثربخشی سازمانی، اهداف سازمانی متعدد با ماهیت های متناقض را در بر می گیرد. برای دستیابی به اثربخشی سازمانی، مدیران باید راه حل مناسبی برای انواع موازنه های مربوط به عملکرد، از جمله سودآوری کوتاه مدت و رشد بلند مدت یا انعطاف پذیری استراتژیک و کارایی عملیاتی بیابند. CAMERON، از این نظر، به ماهیت متناقض ذاتی اثربخشی سازمانی اشاره می کند و اظهار می دارد که این ساختار را می توان تنها با در نظر گرفتن تضادهای همزمان، به شیوه ای محدود درک کرد. با این حال، این حضور مخالفان متقابلاً منحصر به فرد نمایش دهنده اثربخشی سازمانی نیست. این جهش های خلاقانه، انعطاف پذیری و وحدت است که تعالی را ممکن می سازد. فقط در صورت وجود تنش های خلاقانه ناشی از ویژگی های متناقض، می توان به اثربخشی سازمانی دست یافت.

برای تقسیم بندی مفهوم گسترده اثربخشی سازمانی به رده های فرعی معقول، QUINN و ROHRBAUGH سه بعد ارزش، یعنی کنترل-انعطاف پذیری، داخلی-خارجی و اهداف-وسایل را ارائه می دهند. بعد ارزش اول، انعطاف پذیری کنترل، به ساختار سازمانی اشاره دارد که اعم از تأکید بر ثبات تا تأکید بر انعطاف پذیری است.

بعد دوم، داخلی - خارجی، مربوط به تمرکز سازمانی است. در اینجا، تأکید می تواند از دیدگاه داخلی و خرد بر افراد سازمان تا یک دیدگاه بیرونی و کلان در مورد خود سازمان متغیر باشد. سرانجام، بعد ارزش سوم، وسایل و اهداف سازمانی را در بر می گیرد، یعنی طیفی از فرآیندهای مهم تا نتایج نهایی.

در برابر این پیش زمینه، تلاش های تحقیقاتی کنونی در مورد مدیریت استراتژیک و نظریه سازمانی به ویژه به نقش دوستوانی سازمانی در تبیین اثربخشی سازمانی علاقه مند هستند. 5 دوستوانی سازمانی به معنای "توانایی یک شرکت برای تعادل برقرار کردن همزمان بین فعالیت های مختلف در یک وضعیت موازنه (سبک سنگین کردن)" است. 6 در حالی که این وضعیت های موازنه ممکن است شامل فعالیت های ضد و نقیض باشد، مانند همراستایی و انطباق پذیری 7 یا بهره برداری و اکتشاف 8. اجرای همزمان آنها است که نشان دهنده یک سازمان دوستوان است. به لطف دوستوانی سازمانی، شرکت ها قادر می شوند تا چندین هدف سازمانی با دستور کارهای ضد و نقیض را دنبال کنند و به نوبه خود به اثربخشی سازمانی دست یابند.

یکی از اولین مطالعاتی که به صراحت رابطه تنگاتنگ بین دوستوانی سازمانی و اثربخشی سازمانی را توضیح داده است، مطالعه GIBSON و BIRKINSHAW می باشد. در مطالعه خود در مورد دوستوانی زمینه ای، یعنی ظرفیت رفتاری برای نشان دادن همزمان همترازی و تطبیق پذیری، آنها بطور ویژه بر اساس چارچوب غوشال و بارتلت برای اثربخشی سازمانی کار می کنند. 10 با انجام این کار، آنها پیشنهاد می کنند که هنگامی که رهبران، یک زمینه سازمانی حمایتی ایجاد می کنند، دوستوانی زمینه ای پدیدار می شود. چنین زمینه ای توسط مجموعه ای دقیق از سیستم ها و فرآیندهایی تعریف می شود که شکوفا شدن همزمان همراستایی و تطبیق پذیری و در نتیجه اثربخشی سازمانی را میسر می سازد.

جدا از ارائه این تعریف کلی برای یک زمینه حمایتی، GIBSON و BIRKINSHAW صریحاً تأکید می کنند که "زمینه سازمانی"، "زمینه ساختاری" را نیز در بر می گیرد. یک زمینه ساختاری شرکتی - که یک بعد ارزش مهم اثربخشی سازمان را نشان می دهد - ایجاد مکانیسم های اداری را مشخص می کند باعث پرورش برخی از رفتارهای خاص در کارکنان می شوند. "12 در حالی که تمرکز و رسمی سازی نشان دهنده دو مکانیسم اداری متداول 13 است، ویژگی های خاص آنها باید به کارمندان اجازه دهد تا "قضات های خود را در مورد چگونگی تقسیم زمان خود بین خواسته های متضاد به بهترین شکل به منظور حمایت از دوسوتوانی سازمانی صورت دهند. 14

از آنجا که مکانیسم های اداری، مانند تمرکز و رسمی سازی، اساساً بر رفتار کارکنان تأثیر می گذارند و دوسوتوانی سازمانی در اقدامات فردی کارکنان در سراسر شرکت نمایان می شود، ساختار سازمانی می تواند به عنوان یک سابقه مهم در دوسوتوانی سازمانی شناخته شود. بنابراین، یکی از اهداف مهم این مطالعه، همانطور که توسط عنوان آن به نمایش گذاشته شده است، بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر دوسوتوانی سازمانی است.

برای تجزیه و تحلیل این رابطه با جزئیات بیشتر، علاوه بر این مقایسه ای بین شرکت های تولیدی و خدماتی ارائه می دهیم. نحوه مکمل بودن این تحلیل تکمیلی در رابطه بین ساختار سازمانی و دوسوتوانی سازمانی در ادامه توضیح داده شده است.

1.1.2 مقایسه بین شرکت های تولیدی و خدماتی

تجزیه و تحلیل رابطه بین ساختار سازمانی و دوسوتوانی سازمانی، محور اصلی این مطالعه است. با این وجود، سازماندهی مناسب سازوکارهای اداری یک شرکت نه تنها به رفتار مورد نظر کارکنان یا اهداف عملکردی خاص بستگی دارد، بلکه به بستری که در آن این اهدافی حاصل می شوند نیز بستگی دارد. GARCIA، CALANTONE و DRÖGE، در این رابطه، بر دو فرضیه جذاب تأکید می کنند که اهمیت یک چشم انداز احتمالی را با توجه به تصمیمات ساختاری برجسته می کند. 15 آنها خاطر نشان می کنند که (1) یک ساختار "بهترین" (2) وجود ندارد و

همچنین هیچ گونه ساختار معینی وجود ندارد که تحت شرایط مختلف محیطی و خاص-شرکت به همان اندازه مؤثر باشد.

وقتی تئوری احتمال برای تصمیمات ساختاری اعمال می شود، مفهوم مربوطه به عنوان نظریه احتمالات ساختاری یاد می شود. نظریه احتمالات ساختاری سازمانها بیان می کند که موفقیت یک شرکت به تناسب بین ساختار سازمانی و شرایط داخلی و / یا خارجی وابسته است. 16 طبق گفته دونالدسون، تئوری احتمالات ساختاری شامل سه عنصر اصلی می باشد: (1) ارتباط بین عامل احتمالی و ساختار سازمانی، (2) تغییرات در ضریب احتمالی باعث ایجاد تغییراتی در ساختار سازمانی می شود و (3) تناسب بین عامل احتمالی و ساختار سازمانی بر اثربخشی سازمان تأثیر می گذارد. 17 به عبارت دیگر، درجه خاص تمرکز و رسمی سازی باید با جنبه های دیگر سازمان سازگار باشد تا دوسوتوانی سازمانی میسر شود. اگر این تناسب حاصل شود، این سازمان می تواند به عنوان مؤثر شناخته شود.

همانطور که در بالا گفته شد، عوامل احتمالی را می توان با استفاده از جنبه های داخلی و خارجی طبقه بندی کرد. برای مثال، در حالی که جنبه های داخلی، استراتژی یک شرکت یا اصطلاحات سازمانی را در بر می گیرند، جنبه های بیرونی اساساً ویژگی های آنی یک شرکت مانند شدت رقابت یا عدم اطمینان بازار را در بر می گیرند. در این مطالعه، من به ویژه بر عوامل احتمالی داخلی تمرکز می کنم و به طور تجربی تفاوت بین شرکت های تولیدی و خدماتی را با توجه به رابطه بین ساختار سازمانی و دوسوتوانی سازمانی بررسی می کنم.

اگرچه نوشته ها قبلی شروع به تحقیق در مورد پدیده های دوسوتوانی در زمینه های مختلف، از جمله نوآوری در شرکت های تولیدی، 18 تیم های خدمات مشتری، 19 شرکت های بودجه متقابل، 20 یا واحدهای خدمات مالی نموده اند، 21 این، اولین مطالعه است که از نظر من، تفاوت بین شرکتهای تولیدی و خدماتی را با توجه به دوسوتوانی سازمانی تحلیل می کند.

انگیزه نگاه دقیق تر به تمایز بین شرکتهای تولیدی و خدماتی، سه مرحله ای است و اساساً بر عناصر اصلی DONALDSON در نظریه احتمالات ساختاری استوار است. 22 اولاً، انواع خاص شرکت با ساختارهای سازمانی خاصی مرتبط هستند. از آنجا که نوشته های قبلی نشان داده است که ساختارهای سازمانی با توجه به شرکت های

تولیدی و خدماتی تفاوت های چشمگیری دارند، می توان منطقاً فرض کرد که بین نوع شرکت و ساختار سازمانی، رابطه علت و معلول وجود دارد. 23 دوم، تغییرات در نوع شرکت باعث تغییرات در ساختار سازمانی می شود. اگرچه در این مطالعه، یک تمایز دودویی بین شرکتهای تولیدی و خدماتی به کار گرفته شده است، سازمانها ممکن است در واقعیت در یک زنجیره تولید-خدمات قرار گیرند. در صورت حرکت شرکتهای از تولید خالص به خدمات خالص، آنها ساختار سازمانی خود را مطابق با تغییر فعالیتهای تجاری تطبیق می دهند. از آنجا که انواع خاص شرکت با ساختارهای سازمانی خاصی مرتبط هستند، فرض می کنم که تغییرات در نسبت تولید به خدمات - که با حرکت از یک انتهای زنجیره تولید - خدمات به انتهای دیگر نشان داده می شود - مستقیماً با تغییرات در ساختار سازمانی ارتباط دارند. سوم، تناسب بین ساختار سازمانی و نوع شرکت برای دستیابی به همسایگی سازمانی تعیین کننده است. با فرض اینکه شرکت های تولیدی و خدماتی با توجه به ساختار سازمانی و سایر خصوصیات تفاوت چشمگیری دارند، بعید است که یک راه حل همه جانبه برای مکانیسم های اداری وجود داشته باشد که از دوستوانی سازمانی برای هر دو نوع شرکت حمایت کند. بنابراین، من به طور تجربی تفاوت بین شرکتهای تولیدی و خدماتی را با توجه به رابطه بین ساختار سازمانی و دوستوانی سازمانی بررسی می کنم. بدین ترتیب، من اثربخشی سازمانی را در این زمینه به عنوان پیکربندی مناسب مکانیزمهای اداری که از دوستوانی سازمانی برای یک نوع شرکت خاص پشتیبانی می کنند، تعریف می کنم.

1.2 سؤالات تحقیق و هدف

در بخش قبلی، مفاهیم اصلی این مطالعه را بیان کردم، یعنی ساختار سازمانی، دوستوانی سازمانی و تمایز بین شرکتهای تولیدی و خدماتی. علاوه بر این، من توضیح مختصری در مورد چگونگی ارتباط این مفاهیم ارائه داده ام و اولین ایده در مورد چگونگی کمک به این مطالعه در درک فعلی ما از دوستوانی سازمانی را در اختیار خواننده قرار داده ام. در اصل، این مطالعه برای پاسخ به سوال تحقیق زیر انجام شده است:

"پیکربندی ساختاری بهینه برای دوستوانی سازمانی چیست و تا چه حد به نوع شرکت وابسته است؟"

برای پاسخ به این سؤال تحقیق، این مطالعه از یک رویکرد دو مرحله ای استفاده می کند. در مرحله اول، یک پیکربندی ساختاری را تعیین می کنم که بطور کلی از دوسوتوانی سازمانی پشتیبانی می کند. در مرحله دوم، من به تئوری احتمالات ساختاری می پردازم و بررسی می کنم که این پیکربندی ساختاری بهینه به نوع شرکت وابسته است. هر دو مرحله با یک سؤال تحقیق فرعی همراه هستند:

(1) پیکربندی بهینه سیستمهای اداری برای پشتیبانی از دوسوتوانی سازمانی چیست؟

(2) این رابطه تا چه حد وابسته به تمایز بین شرکتهای تولیدی و خدماتی است؟

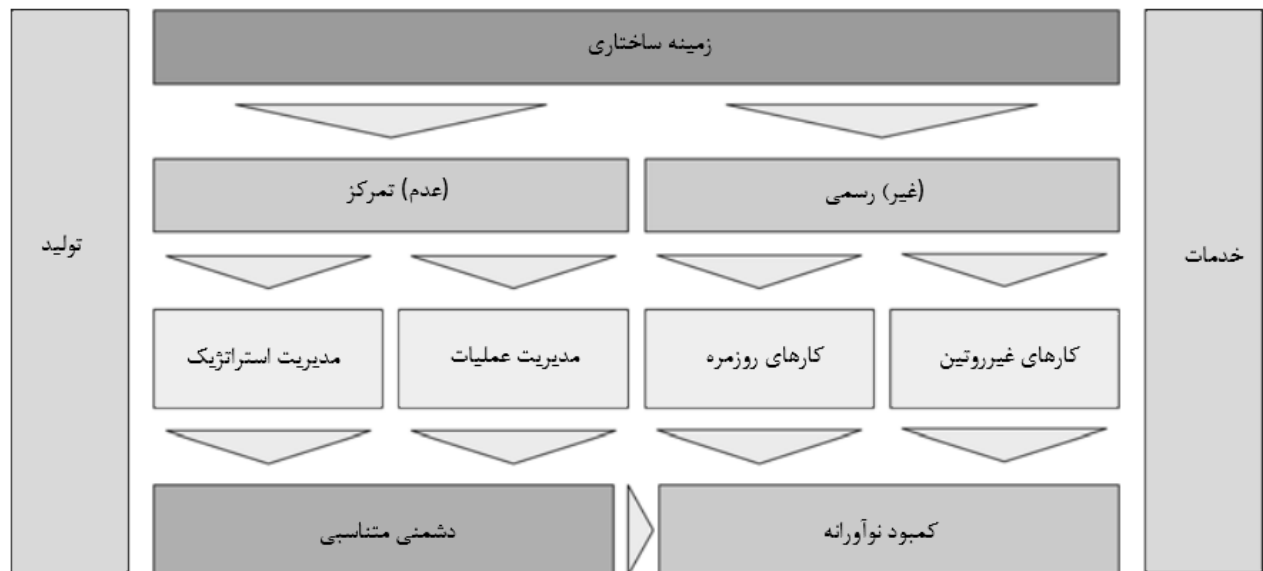
این روابط فراگیر با رویکردهای دقیق تر به ساختار سازمانی و دوسوتوانی سازمانی تکمیل می شوند. از طریق پالایش این مفاهیم، (1) می توان پیکربندی بهینه سازوکارهای اداری برای انواع مختلف سازمانی را با جزئیات بیشتر تعیین کرد، (2) تغییرات خاص در ساختار سازمانی می تواند با دقت بیشتری پیدا شود، (3) شناسایی و توضیح روابط علی و بنیادی بهبود می یابد، و (4) پیامدهای به دست آمده برای محققان و مدیران می توانند به روشنی تر بیان شود. با توجه به سازوکارهای اساسی اداری ساختار سازمانی، من از کار BAUM و WALLY استفاده می کنم و دو مفهوم تمرکز و رسمی سازی را به چهار ابعاد فرعی تقسیم می کنم. مطابق با کار این محققان، تمرکزگرایی به عنوان تمرکز اختیار و قدرت در یک شرکت تعریف می شود. هرچه یک شرکت متمرکزتر باشد، قدرت تصمیم گیری در مورد سیاست و عملکرد وظیفه نیز کمتر گسترده است. 26 برگرفته از این مطالعه، تمرکزگرایی را به دو نوع مختلف تقسیم می کنم که تصمیمات مربوط به (1) مدیریت استراتژیک و (2) مدیریت عملیات را پوشش می دهد. بدین ترتیب به درجه تمرکز از منظر معکوس نگاه می کنم و از دو ساختار تمرکززدایی مدیریت استراتژیک و عدم تمرکز مدیریت عملیات ها استفاده می کنم.

از طرف دیگر، ساختارهای رسمی سازمانی با سیاستهای بصری کاملاً بیان شده و کتبی، توضیحات شغلی، نمودارهای سازمان، برنامه های استراتژیک و عملیاتی و سیستم های تعیین هدف مشخص می شوند. در سیستمهای بسیار رسمی، انعطاف پذیری کمی برای تعیین اینکه چه کسی می تواند تصمیم بگیرد یا اقدام کند یا حتی چگونه می تواند تصمیم بگیرد یا اقدام کند، وجود دارد. "27 از آنجا که BAUM و WALLY و همچنین BORYS و ADLER بر

اهمیت رسمی کردن فعالیت های روزمره تأکید می کنند، در حالی که کارهای غیرروتین را به خاطر عملکرد برتر، غیررسمی می دانند. ، من رسمی سازی را با استفاده از دو ساختار جداگانه، یعنی رسمی کردن امور روزمره و غیررسمی سازی کارهای غیرروتین عملیاتی می کنم.

علاوه بر این، این مطالعه همچنین شامل دو مفهوم جایگزین از دوسوتوانی سازمانی می باشد، یعنی دوسوتوانی زمینه ای و دوسوتوانی نوآورانه. در حالی که دوسوتوانی زمینه ای، یک جهت گیری استراتژیک را نشان می دهد و به ظرفیت رفتاری برای نشان دادن همراهی و تطبیق پذیری مربوط می شود، 29 دوسوتوانی نوآورانه "توانایی پیگیری همزمان هر دو نوآوری افزایشی تدریجی [بهره برداری] و ناپیوسته [اکتشافی]" است. 30 با مقایسه رویکردهای دیگر برای دوسوتوانی که مبتنی بر مکانیسم های فعالساز در سطح سازمانی هستند، مانند تفکیک زمانی یا مکانی، دوسوتوانی زمینه ای و دوسوتوانی نوآورانه به طور همزمان در یک واحد سازمانی دنبال می شوند. در کنار هم، من به صورت تجربی بررسی می کنم، که کدام پیکربندی از چهار مکانیزم اداری (یعنی عدم تمرکز مدیریت استراتژیک، تمرکززدایی مدیریت عملیات، رسمی سازی روالها و غیررسمی سازی کارهای غیرروتین) بیشترین کمک را برای حمایت از انواع مختلف دوسوتوانی سازمانی (به عنوان مثال دوسوتوانی زمینه ای و دوسوتوانی نوآورانه) با توجه به تمایز بین شرکتهای تولیدی و خدماتی می نماید. چارچوب این مطالعه در شکل 1 ارائه شده است.

شکل 1: چارچوب این مطالعه



نتایج به دست آمده از این بررسی، پتانسیل را برای بهبود قابل توجهی در درک فعلی ما از دوستوانی سازمانی فراهم می آورد. این دانش پیشرفته در مورد دستیابی همزمان به فعالیت‌های متناقض، هم از نظر محققان و هم از متخصصان دارای ارزش ویژه ای است. از دیدگاه نظری، این مطالعه به روشن تر شدن مفهوم دوستوانی سازمانی و شناسایی پیشینه های مناسب کمک می کند. جدا از مفهوم سازی های متنوع و تکثیر تعاریف، نوشته های قبلی به ویژه انتقاد می کنند که یک تئوری فراگیر در مورد توضیح دوستوانی سازمانی هنوز دیده نمی شود. بنابراین، این مطالعه نه تنها تاثیر ساختار سازمانی بر دوستوانی سازمانی را به طور تجربی بررسی می کند، بلکه یک چارچوب نظری بای دوستوانی سازمانی ارائه می دهد که مفهوم سازی های قبلی را نشان می دهد. با توجه به پیامدهای عملی، این مطالعه از مدیران، تصمیم گیرندگان و همچنین کارشناسان در اجرای سازوکارهای اداری پشتیبانی می کند که پیگیری همزمان فعالیت های متناقض در انواع مختلف شرکت ها را ممکن می سازد. با انجام این کار، تنظیمات بهینه ساختار سازمانی در انتهاهای زنجیره تولید-خدمات ارائه می دهد که انواع مختلفی از دوستوانی سازمانی را ترویج می کند.

1.3 خلاصه مطالعه

مطابق شکل 2، این مطالعه به ده فصل تقسیم شده است. پس از معرفی مسئله تحقیق، سؤال تحقیق مرتبط و اهداف مطالعه در بخش قبل، این چکیده به ارائه مختصری از فصل های باقی مانده این پایان نامه می پردازد.

3. دوستوانی سازمانی

هنگام بررسی تأثیر سوابق مختلف بر دوستوانی سازمانی، تهیه یک درک روشن از این مفهوم نظری نوظهور بسیار مهم است. اگرچه تلاش های تحقیقاتی فعلی، بررسی جزئیات دوستوانی سازمانی را با جزئیات بیشتری شروع کرده اند، اما هنوز هم دوستوانی و جدید بودن آن را مورد انتقاد قرار می دهند.

به عنوان مثال، گیبسون و بیرکینشاو، برگرفته از ADLER، GOLDOFTAS و LEVINE تأکید می کنند که "مطالعات تا به امروز نظریه ای را ارائه نداده اند که توضیح دهنده دوستوانی باشد. به همین ترتیب، سیمزک بیان می کند که دوستوانی سازمان هنوز یک پدیده ضعیف درک شده است. همانطور که توسط گوپتا، اسمیت و شلی بیان شده است:" گرچه توافق نزدیکی درباره نیاز به برقراری توازن [بین اکتشاف و بهره برداری] وجود دارد، اما به طور چشمگیری وضوح کمتری در مورد چگونگی دستیابی به این توازن وجود دارد."

برای مقابله با این کاستی ها، هدف از این بخش، ایجاد چارچوبی منسجم برای دوستوانی در سطح سازمانی است. این چارچوب کمک می کند تا درک کنیم که چگونه انواع شایع دوستوانی سازمانی با یکدیگر ارتباط دارند و کدام عناصر تشکیل دهنده، طبقه بندی مناسب مفهوم سازی های مختلف را ممکن می سازند.

3.1 انواع شایع دوستوانی

نوشته پیشین بر مفهوم سازی های مختلفی از دوستوانی سازمانی تأکید دارد. شایع ترین انواع دوستوانی سازمانی به شرح زیر است، یعنی دوستوانی زمینه ای، دوستوانی نوآورانه، دوستوانی ساختاری و دوستوانی ترتیبی.

3.1.1 دوسوتوانی زمینه ای

دوسوتوانی زمینه ای توسط GIBSON و BIRKINSHAW معرفی شد و به "ظرفیت رفتاری برای نشان دادن همزمان همراستایی و سازگاری" اشاره دارد. در حالی که همراستایی، انسجام در میان فعالیت ها در حوزه یک واحد سازمانی را مشخص می کند، سازگاری یا تطبیق پذیری به قابلیت پیکربندی سریع این فعالیت ها همگام با تغییرات در محیط وظیفه اشاره می کند. با مقایسه سایر مفهوم سازی های دوسوتوانی سازمانی، که مستلزم ماهیت "یا این یا آن / یا" است، دوسوتوانی زمینه ای بر پیگیری همزمان دستور کارهای متناقض در یک واحد سازمانی واحد استوار است. این همان چیزی است که دوسوتوانی زمینه ای را از همسایگی ساختاری و دوسوتوانی متوالی متمایز می کند. دوسوتوانی متوالی به مکانیزم های تفکیک مکانی و زمانی به منظور دستیابی به رفتار شرکت دوسوتوان نیاز دارد. واحدهای سازمانی مجهز به دوسوتوانی زمینه ای، یک زمینه کار حمایتی را برای کارمندان ایجاد کرده است که به آنها امکان می دهد "در مورد چگونگی تقسیم وقت خود بین تقاضاهای متضاد برای همراستایی و سازگاری، قضاوت کنند." هرچند دوسوتوانی زمینه ای بر سطح سازمانی تاثیر می گذارد، توسط رفتار کارمند شکل می گیرد و خود را در اعمال خاص افراد در سراسر سازمان مشخص می کند. در این باب، BIRKINSHAW و GIBSON پیشنهاد می کنند که دوسوتوانی زمینه ای، می تواند به عنوان یک جهت گیری استراتژیک جمعی تعریف شود. بنابراین، دوسوتوانی زمینه ای می تواند به عنوان پیشینه ای برای انواع دوسوتوانی سازمانی مرتبط با عملکرد در نظر گرفته شود. یک متغیر پیامد بالقوه در این زمینه، دوسوتوانی نوآورانه است.

3.1.2 دوسوتوانی نوآورانه

با پیروی از سیمزک، دوسوتوانی نوآورانه می تواند به عنوان یک متغیر نتیجه دوسوتوان شناخته شود که "عملکرد واقعی اکتشاف و بهره برداری واقعی سازمان" را در بر می گیرد. دوسوتوانی نوآورانه، قابلیت پیگیری همزمان هر دو نوآوری افزایشی تدریجی (بهره بردارانه) و ناپیوسته (اکتشافی) را برجسته می کند و در چندین صفات با دوسوتوانی زمینه ای مشترک است. این مقوله (لزوما) وابسته به مکانیسم های تفکیک در سطح سازمانی نیست؛ بلکه مبتنی بر

رفتار دوستوان در سطوح پایین تر است و می تواند در یک واحد سازمانی انجام شود. هرچند، دوستوانی نوآورانه از دوستوانی زمینه ای در دو نکته مهم متفاوت است. نخست، دوستوانی نوآورانه، یک موازنه متفاوت را در بر می گیرد که باید حل شود تا دوستوان شود. در حالی که دوستوانی زمینه ای، پیگیری همزمان همراستایی و سازگاری را در بر می گیرد، دوستوانی نوآورانه به توانایی توسعه همزمان نوآوری افزایشی تدریجی [بهره برداری] و ناپیوسته [اکتشافی] اشاره دارد. بنابراین، دوستوانی نوآورانه لزوماً ارتباط مستقیمی با محیط کار ندارد و می تواند در چندین سطح از جمله سازمانی، واحد تجاری- تیم یا گروه- یا سطح فردی حاصل شود.

دوم، دوستوانی زمینه ای و دوستوانی نوآورانه به سطوح توانمندی به هم مرتبط اما متفاوت اشاره دارد. به طور خاص، دوستوانی زمینه ای می تواند به عنوان یک قابلیت فراشناختی در نظر گرفته شود که قابلیت های فرعی، مانند دوستوانی بودن نوآورانه را امکان پذیر و تسهیل می کند.

جدا از دوستوانی نوآورانه، انواع دیگری از دوستوانی وجود دارند، که مکمل دوستوانی زمینه ای نیز هستند، اما اصول کاملاً متفاوتی را دنبال می کنند. در حالیکه دوستوانی زمینه ای و دوستوانی نوآورانه می توانند در یک واحد سازمانی و در یک مقطع زمانی به دست بیایند، دوستوانی ساختاری و دوستوانی متوالی وابسته به مکانیسم های خاص فعالساز هستند. در حالی که دوستوانی ساختاری از طریق تفکیک مکانی واحدهای بهره برداری و اکتشافی حاصل می شود، دوستوانی متوالی ناشی از تفکیک زمانی، یعنی چرخه های پویای بهره برداری و اکتشاف حاصل می شود.

3.1.3 دوستوانی ساختاری

اگرچه دوستوانی ساختاری غالباً مربوط به موازنه اصلی دوستوانی نوآورانه، یعنی نوآوری اکتشافی در مقابل بهره برداری مرتبط می شود، اما درون یک واحد سازمانی حل نمی شود. دوستوانی ساختاری بر است تفکیک مکانی واحدهای سازمانی که هرکدام یکی از فعالیتهای متناقض را دارند، پایه گذاری شده است. Jansen، VAN DEN BOSCH، TEMPELAAR و VOLBERDA از این نظر به مکانیسم های ممکن کننده تمایز ساختاری

اشاره دارند که مقدم بر دوستوانی بودن نوآورانه است. برگرفته از کار لارنس و لورش، آنها تمایز ساختاری را به عنوان حالت تقسیم بندی سیستم سازمانی به زیرسیستم ها تعریف می کنند که هر یک از آنها تمایل به توسعه صفات در رابطه با الزامات مطرح شده توسط محیط خارجی مرتبط خود دارد و به طور تجربی تایید می کنند که این مسیری بالقوه به دوستوانی سازمانی است. از طریق تمایز ساختاری، شرکت ها، "ساختارهای دوگانه" ایجاد می کنند که توسط مرزهای عمل گرایی تفکیک می شوند. در این باب، شرکت ها می توانند از مزایای مختلف بهره مند شوند. اول، آنها از همزیستی تلاشهای اکتشافی و بهره برداری ناسازگار و متناقض در مکانهای مختلف اطمینان حاصل می کنند. 78. دوم اینکه، هر واحد سازمانی با نیازهای خاص محیط کار خود پیکربندی می شوند. 99. سوم، به واحدهای جدا شده مکانی احساس آزادی و مالکیت در فعالیتهای کاری خاص ارائه می شود. این باعث ایجاد انعطاف پذیری ساختاری برای سازگاری با محیط های کاری متناقض محلی می شود. 80.

جدای از دوستوانی ساختاری، که "یک طراحی سازمانی یا فرم حاوی [...] زیر واحدهای ساختاری جداگانه برای اکتشاف و بهره برداری است"، رفتار دوستوان در سطح سازمانی نیز می تواند با استفاده از تفکیک زمانی انجام شود. 81 این نوع از دوستوانی سازمانی به عنوان دوستوانی متوالی نامیده می شود.

3.1.4 محیط متوالی

با مقایسه دوستوانی ساختاری، دوستوانی متوالی حاکی از یک چشم انداز پویا در تصمیم "یا بهره برداری یا اکتشافی" است و از طریق مکانیسم قادر به تفکیک زمانی حاصل می شود. بدین ترتیب، دوستوانی متوالی از توالی بندی پویا و زمانی توالی دوره های زمانی بهره برداری و اکتشاف ناشی می شود. این دیدگاه در مورد دوستوانی متوالی توسط VENKATRAMAN, LEE و IYER حمایت می شود. به دنبال BROWN و EISENHARDT و همچنین ZOLLO و WINTER، آنها را به دوستوانی متوالی به عنوان "دنباله زمانی اکتشاف و بهره برداری" اشاره می کنند و اظهار می کنند که این تعریف با دیدگاه قابلیت های پویا مطابقت دارد. این دیدگاه، سازمان را ملزم می

کند تا دو جهت جهت گیری زمانی داشته باشند، یعنی حال و آینده، و تعادل مناسب عملکرد کوتاه مدت و بقای بلند مدت. 85

درست همانند مورد دوستوانی ساختاری، پیگیری مؤثر دوستوانی متوالی، شرکتها را ملزم می کند تا ویژگیها و معماریهای سازمانی را مطابق با بهره برداری و اکتشاف تطبیق دهند. بنابراین، دوستوانی متوالی نه تنها به توانایی متحولانه بستگی دارد که به شرکتها امکان می دهد تا بین وظایف بهره برداری و اکتشافی جابجا شوند، بلکه به یک قابلیت عملیاتی نیز بستگی دارد که از یک زمینه سازمانی مناسب استفاده می کند تا از هر دوره بیشترین بهره را ببرد.

با این وجود، ممکن است این سوال پیش آید که آیا دوستوانی متوالی به معنای شکل خاصی از دوستوانی سازمانی است یا خیر. اگرچه دوستوانی متوالی با مکانیسم خاصی همراه است که به شرکتها اجازه می دهد تا روی اکتشاف و بهره برداری سرمایه گذاری کنند، اما فقدان همزمانی وجود دارد که صلاحیت آن را به عنوان یک نوع خاص از دوستوانی سازمانی به چالش می کشد. از آنجا که اکتشاف و بهره برداری با گذشت زمان انجام می شوند و به طور هم زمان انجام نمی شوند، دوستوانی متوالی با تعریف دوستوانی سازمانی که در این تحقیق به کار رفته است مغایر است. در اینجا، دوستوانی سازمانی بطور گسترده به عنوان یک "توانایی یک شرکت در تعادل همزمان فعالیت های مختلف در یک وضعیت موازنه تعریف می شود.

با این وجود، هدف از این مطالعه ارائه چارچوبی نظری بر اساس تجزیه و تحلیل انواع شایع دوستوانی در سطح سازمانی است. از آنجا که دوستوانی متوالی، یک مسیر بالقوه برای متعادل کردن موفقیت فعالیتهای متناقض را مشخص می کند، این امکان را برای درک اینکه چگونه شرکتها می توانند در طول زمان دوستوان باشند فراهم می کند. به طور خاص، این بُعد پویای دوستوانی متوالی است که می تواند به توضیح این موضوع پردازد که چرا دوستوانی سازمانی اغلب به عنوان یک قابلیت پویا توصیف می شود.

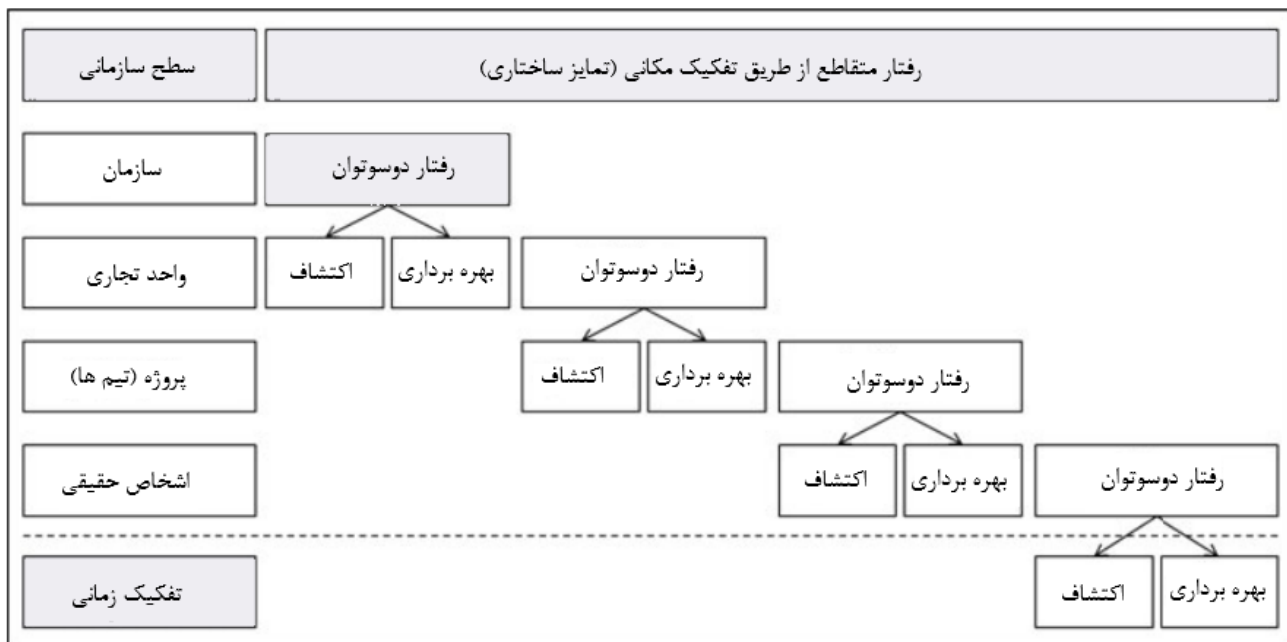
3.2 مؤلفه های تشکیل دهنده دوستوانی سازمانی

با توجه به مفهوم سازی مبهم و عدم درک واضح و روشن از دوستوانی سازمانی، یکی از اهداف این تحقیق، ارائه چارچوبی است که به طبقه بندی انواع مختلف دوستوانی سازمانی کمک می کند. این چارچوب، شناسایی عناصر تشکیل دهنده یک طبقه بندی مناسب را ممکن می سازد. این عناصر تشکیل دهنده، یعنی سطح دوستوانی، موازنه اصلی و مکانیزم های فعال کننده در شکل زیر آورده شده است.

3.2.1 سطح دوستوانی

در این مطالعه، سطح سازمانی را به عنوان واحد تجزیه و تحلیل در نظر می گیرم، زیرا به تمایز بین ساختارهای مختلف دوستوانی کمک می کند، "از جمله دوستوانی ساختاری [...] و دوستوانی زمینه ای". 88 اما، اگر دوستوانی در سطح سازمانی حاصل شود، پیامدهای مختلفی برای سطوح پایین تر در یک سازمان، از جمله واحد تجاری، تیم / گروه- و سطوح فردی در بر دارد. RAISCH, BIRKINSHAW, PROBST و TUSHMAN، در این رابطه، به اهمیت اصلی روابط متقابل بین سطوح مختلف یک سازمان برای رفتار شرکت های دوستوان اشاره می کنند. 89 آنها اظهار داشتند که "تنش هایی که ایجاد می کند دوستوانی [اغلب] در سطح سازمان بعدی را حل و فصل می کند." 90 این مکانیسم شبیه به تمایز ساختاری است و گروههای مختلف را در یک واحد تجاری به منظور توسعه ساختارها، فرهنگها و محیطهای مناسبی فعال می سازد تا فعالیتهای اختصاصی مانند اکتشاف یا بهره برداری را دنبال کنند. با توسعه بیشتر این ایده، تمایز ساختاری را می توان از بالا به پایین تا رسیدن به سطح فردی اعمال کرد. در حالی که هنوز هم می توان گروه ها را در واحدهای تجاری به تیم های کوچکتر یا حتی تیم های کوچکتر تقسیم کرد تا فعالیت های متناقضی را انجام دهند، افراد مجرد باید به تنهایی تصمیم بگیرند که چگونه بهترین زمان خود را بین تقاضاهای متناقض تقسیم کنند. افراد برای پیگیری فعالیتهای متناقض باید در چرخه های پویا شرکت کنند. این منطق با نمودار 3 به صورت گرافیکی نشان داده شده است.

شکل 3: رفتار دوستوان از طریق تفکیک مکانی



اهمیت دوستوانی فردی

همانطور که در شکل 3 نشان داده شده است، مکانیسم تفکیک مکانی برای دستیابی به فضای داخلی می تواند در هر سطح یک سازمان تا رسیدن به سطح فردی اعمال شود. در اینجا، افراد باید به توانایی های شناختی خود متکی باشند تا به طور پویا بین فعالیت های متناقض به بهترین شکل ممکن تغییر یابد. با این حال، این ساده سازی از اهمیت کلی افراد برای دوستوانی ساختاری در هر سطح در یک سازمان غفلت می کند. اگرچه تفکیک مکانی، پیچیدگی مرتبط با پیگیری همزمان فعالیت های متناقض را کاهش می دهد، اما مسئولیت افراد، شروع و پیاده سازی مؤثر این مکانیزم است. آنها نه تنها باید ساختار سازمانی مناسبی را تعریف کنند که از پیگیری همزمان فعالیت های پارادوکسی در واحدهای جدا شده مکانی نیز پشتیبانی کنند، بلکه آنها باید برای حمایت از دوستوانی (سازمانی) این فعالیتها را نیز یکپارچه و تلفیق کنند. 92 بنابراین، آنها باید خود را دوستوان جلوه دهند و به توانایی های شناختی مانند هر فردی که در چرخه های پویای فعالیت های متناقض قرار می گیرد نیاز دارند.

در مقایسه با دوستوانی ساختاری، اهمیت افراد حتی برای دوستوانی زمینه ای بالاتر است. این نوع از دوستوانی را می توان به عنوان یک جهت کلی استراتژیک توصیف کرد، که یک جهت گیری جمعی را فراهم می کند و "در اقدامات خاص افراد در سراسر سازمان" تجلی می یابد. "93 دوستوانی زمینه ای توسط تلاشهای مدیریتهای برتر به منظور ایجاد یک زمینه مناسب سازمانی تحقق می یابد، که به نوبه خود، رفتار دوستوان در سطح فردی را امکان پذیر می سازد (یعنی دوستوانی فردی). از این رو، دوستوانی زمینه ای، استفاده از سطوح سازمانی مجاور را از طریق تفکیک مکانی صرفنظر می کند و در عوض افرادی را ترسیم می کند که "قضاوت های خود را در مورد چگونگی تقسیم بهترین زمان خود بین تقاضاهای متضاد انجام می دهند. به بیان دیگر، دوستوانی زمینه ای از طریق دوستوانی فردی (در بالای سازمان) به دست می آید که دوستوانی فردی (در کل سازمان) بر می انگیزد.

براساس این بحث، می توان به طور منطقی استدلال کرد که دوستوانی فردی، یکی از مهمترین مؤلفه های دوستوانی سازمانی است. به خصوص، افراد در رأس یک سازمان اساساً به ایجاد دوستوانی سازمانی کمک می کند. در حالی که برخی از مطالعات بیان می کنند که دوستوانی فردی در سطح مدیریتی بالا انحصاراً به ایجاد دوستوانی سازمانی کمک می کند 95، برخی دیگر، دوستوانی سازمانی را به عنوان "توانایی تیم ارشد [در نظر می گیرند] [که] ممکن است یک تمایز دهنده کلیدی بین شرکتهایی باشد که به عنوان محیط در حال رشد هستند و در عوض تغییر می کنند. نه "96 اما، هر دو مفهوم، دوستوانی فردی در تیم مدیریت ارشد را به عنوان هسته دوستوانی سازمانی برجسته می کنند. مدیران ارشد، زمینه داخلی را ایجاد می کنند، که در آن می توان دوستوانی سازمانی قابل تکامل است. آنها زیرواحدهای تخصصی را که پیگیر فعالیت های متناقض هستند، ادغام می کنند تا از تناسب مناسب با محیط برخوردار شوند و یک ساختار سازمانی را پشتیبانی می کنند که از دوستوانی سازمانی پشتیبانی می کند.

BIRKINSHAW و GIBSON برای توصیف دوستوانی فردی با جزئیات بیشتر، بر چهار رفتار مشخصه تأکید می کنند که به طور جمعی کارمندان دوستوان را توصیف می کنند. 97 این افراد دوستوان را می توان در هر سطح سلسله مراتبی یک شرکت، از جمله مدیرعامل، مدیران ارشد، مدیران خط و همچنین کارمندان خط مقدم یافت.

رفتار اول مربوط به اشخاصی است که ابتکار عمل را می گیرند و از طریق دور شدن از امور روزمره کاری و وظایف کاری، فرصت ها را دنبال می کنند. آنها آماده ایده های جدید و همچنین به دنبال یافتن و بکارگیری راه حل های جدید برای مشکلات موجود هستند. برای نشان دادن این رفتار دوسوتوان، BIRKINSHAW و GIBSON مثالی از یک مدیر فروش را که در بحث و گفتگو با یک مشتری بزرگ، یک فرصت تجاری جدید برای شرکت خود کشف کرده است، مطرح کرده اند. این مدیر فروش برای یک شرکت بزرگ رایانه کار می کرد و نیاز مشتری به یک ماژول نرم افزاری جدید که کاملاً جدید برای بازار بود را محقق کرد. به جای ارائه یک راه حل موجود برای مشتری یا رهبری تیم توسعه تجارت، او به طور خودمختار کار خود را روی پرونده تجاری شروع کرد و در نهایت، اجازه کار تمام وقت در زمینه توسعه ماژول نرم افزار را دریافت کرد.

دومین رفتار دوسوتوان، افراد همکاری کننده را مشخص می کند که مدام به دنبال فرصت هایی برای همکاری هستند. با ترکیب تواناییها و تلاش ها خود با افراد دیگر، این افراد می توانند در موفقیت شرکت مشارکت کنند و همزمان فرصتهای شغلی جدیدی را ایجاد کنند. به عنوان نمونه، BIRKINSHAW و GIBSON به یک مدیر بازاریابی مراجعه می کنند که برای پشتیبانی از یک شرکت تابعه تازه خریداری شده منصوب شد. به دلیل عدم تماس با همتایان در سایر کشورها و کمک ناکافی دفتر مرکزی، وی تصمیم به ابتکار عمل گرفت. وی بحث و گفتگو با همتایان سایر کشورها را آغاز کرد و از این طریق، ایجاد انجمن بازاریابی گسترده کشور را آغاز کرد.

سوم، BIRKINSHAW و GIBSON افراد دوسوتوان را به عنوان واسطه هایی توصیف می کنند که همواره سعی در ایجاد پیوندهای داخلی دارند. این رفتار توسط یک مدیر کارخانه کانادایی یک شرکت بزرگ محصولات مصرفی که در یک بازدید معمول از دفتر مرکزی قرار داشته است، نشان داده شده است. در اینجا، او بحث در مورد سرمایه گذاری 10 میلیون دلاری در کارخانه تولید جدید را شنید و شروع به جمع آوری اطلاعات دقیق تر درباره این پروژه کرد. وی پس از بازگشت به کانادا، با یک مدیر منطقه صحبت کرد و در مورد این تجارت بالقوه به وی گفت. مدیر منطقه به نوبه خود، درخواست برخی حمایت از دولت محلی را انجام داد و در نهایت سرمایه گذاری 10 میلیون دلاری را بدست آورد.

نوع چهارم رفتار دوسوتوان، نشانه های چند وظیفه ای را نشان می دهد که قادر به مشارکت در نقش های مختلف هستند. این افراد نسبت به متخصصان، کلی گرا هستند و این توانایی را دارند که دانش گسترده خود را برای مشکلات خاص به کار گیرند. برای توصیف دقیق تر این رفتار، BIRKINSHAW و GIBSON نمونه ای از یک مدیر فرانسوی در حال کار برای یک توزیع کننده عمده قهوه و چای را نشان می دهند. اگرچه این مدیر در ابتدا مسئول بهبود بهره وری یک کارخانه بود، وی همچنین شروع به جستجوی خدمات جدید با ارزش افزوده نمودار برای برقراری تعادل موفق موازنه، وی چهار روز در هفته را برای مدیریت عملیات و یک روز برای توسعه در یک مازول الکترونیکی امیدوارکننده برای یک دستگاه فروش قهوه اختصاص داد. وی بودجه دهی سازمانی پذیرفت، پیمانکاران فرعی را برای توسعه اختصاص داد و سرانجام، مازول را در عملیات خود آزمایش کرد. پس از اینکه مازول جدید کاربرد و برتری فناوری خود را به اثبات رساند، توسط چندین مدیر عامل در سایر کشورها به تصویب رسید.

چکیده قبلی چگونگی تأثیرپذیری دوسوتوانی سازمان بر سایر سطوح سازمانی و میزان وابستگی آن به دوسوتوانی فردی را توضیح داد. اگرچه این مطالعه به خصوص به دوسوتوانی سازمانی علاقه مند است، اما بخش آخر نشان می دهد که دوسوتوانی در سطوح مختلف درون سازمان مانند سطح سازمانی، کسب و کار- تیم، تیم، پروژه یا یک فرد قابل دستیابی است. . با این وجود، رفتار دوسوتوان در هر سطح سازمانی با پیامدهای مختلفی برای سایر سطوح همراه است. بنابراین، لازم است که (1) مشخص شود که در کدام سطح، دوسوتوانی باید به دست آید، (2) شناسایی سطوح سازمانی که در رفتارهای دوسوتوان نقش دارند و تحت تأثیر رفتار دوسوتوانی قرار می گیرند و (3) در نظر گرفتن ارتباط دوسوتوانی فرد برای هر سطح سازمان. بر این اساس، من به سطح دوسوتوانی به عنوان یک عنصر تشکیل دهنده اشاره می کنم.

3.2.2 موازنه اصلی

دوسوتوانی سازمانی به پیگیری موفقیت آمیز فعالیتهای متناقض در سطح سازمانی اشاره می کند. اگر یک نوع خاص از دوسوتوانی سازمانی با حل و فصل یک تجارت ویژه همراه باشد، این موازنه در مرکز این نوع از دوسوتوانی سازمانی قرار می گیرد. بنابراین، در زیر به عنوان موازنه اصلی نامیده می شود.

فعالتهای متناقض دقیق و موازنه مرکزی حاصل، اغلب مشخص نیست. موازنه های مختلف، مانند بهره برداری / اکتشاف یا تطبیق پذیری / همراستایی، تقریباً به صورت متقابل به کار گرفته می شوند، گرچه بین این مفاهیم، تفاوت های اساسی وجود دارد. با خلاصه کردن نوشته های قبلی با توجه به موازنه های مختلف هسته ای، سیمزک، HEAVEY، VEIGA و SOUDER خاطرنشان کردند که دوسوتوانی سازمانی از لحاظ موقعیتی با دستیابی به " جستجو و ثبات (RIVKIN و SIGGELKOW)، انعطاف پذیری و کارآیی (GOLDOFTAS و LEVINE)"، دامنه و عمق جستجو (KATILA و AUUJA)، یادگیری بهره برداری و اکتشافی (KANG و SNELL)، همراستایی و انطباق پذیری (GIBSON و BIRKINSHAW)، نوآوری های افزایشی تدریجی و ناپیوسته (بیر و توشمان ؛ اسمیت و توسن)، اشتراک دانش اکتشافی و به اشتراک گذاری دانش بهره برداری (IM و RAI) و استراتژی های سودآوری و طرفدار رشد (HAN) مرتبط است. 98"

در حالی که حل همه این فعالیتهای ناسازگار ممکن است از اصل دوسوتوانی پیروی کنند، من پیشنهاد می کنم که مشخصات موقعیتی برای یک درک جامع ضروری است. مثال های فهرست شده توسط سیمزک، HEAVEY، VEIGA و SOUDER اساساً با توجه به ابعاد مختلف متغیر هستند. این فهرست و به خصوص نوشته های قبلی، به عنوان مثال، بین موازنه های استراتژیک در مقابل موازنه های عملیاتی (به عنوان مثال سودآوری و رشد طرفداری در مقابل دانش اکتشافی و بهره برداری دانش آموزان)، فرایند در مقابل معاملات مرتبط با نتیجه (تفکیک)، به عنوان مثال یادگیری اکتشافی و بهره برداری در مقابل نوآوری های افزایشی و ناپیوسته) یا ضعف در مقابل معاملات صریح (به عنوان مثال سازگاری و همراستایی در مقابل راهبردهای رشد و سودآوری) تفاوت قائل نشده اند..

این مثالها از رده های بالقوه نشان می دهند که چگونه موازنه های متنوع مرتبط با دوستوانی می توانند وجود داشته باشند. از آنجا که ماهیت خاص هرگونه موازنه برای حل و فصل آن تعیین کننده است، من موازنه اصلی را به عنوان دومین عنصر تشکیل دهنده دوستوانی سازمانی در نظر می گیرم.

3.2.3 مکانیسم های توانمندساز

سومین عنصر تشکیل دهنده، مکانیسم توانمندسازی است که به تحقق دوستوانی کمک می کند. نویسندگان SMITH AND SHALLEY، GUPTA، IYER و LEE، VENKATRAMAN با استفاده از SMITH AND SHALLEY، GUPTA، IYER و LEE، VENKATRAMAN، خاطرنشان کردند که تمایز بین "دوستوانی بودن (به عنوان پیگیری همزمان اکتشاف و بهره برداری از طریق نهادهای تخصصی کاملاً زوج و متمایز) و تعادل دقیق (چرخه زنی در طی دوره های اکتشاف و بهره برداری) برای درک دقیق دوستوانی سازمانی بسیار مهم است. از نظر تئوری، این تمایز به دو مکانیسم توانمندساز در سطح سازمانی مربوط می شود که از رفتار دوستوانی شرکت پشتیبانی می کنند، یعنی تفکیک مکانی و زمانی.. 100 براساس این فرض که یک شرکت در اجرای همزمان و جامع فعالیتهای پارادوکسی در سطح سازمانی نیست این مکانیزمهای توانمندساز از دوستوانی سازمانی حمایت می کنند و به حل موازنه های بین فعالیتهای متناقض کمک می کنند.

نخستین راه رسیدن به دوستوانی سازمانی، تفکیک مکانی است. برای مدیریت موازنه ها بین فعالیتهای متضاد، شرکتها از زیرواحدهای متمایز شده ساختاری برای فعالیتهای متناقض مانند اکتشاف و بهره برداری استفاده می کنند. این زیرواحدها با هم توسط یک دستور کار استراتژیک مشترک، ارزش های اصلی، و سازوکارهای پیوندی ساختاری هدفمند برای حمایت از هدف کلی شرکت حفظ می شوند. 1011 اگر دوستوانی سازمانی از طریق مکانیسم های سازمانی تفکیک مکانی حاصل شود، از آن به عنوان دوستوانی ساختاری یاد می شود. در صورت دوستوانی ساختاری، هر دو فعالیت های متناقض به طور هم زمان دنبال می شوند اما در واحدهای مجزا از هم.

تصمیم برای به کارگیری یک رویکرد یکپارچه یا ساختاری متمایز در مورد دوستوانی سازمانی، مستقیماً با آنچه THHMAN و PROBST، BIRKINSHAW، RAISCH به عنوان تنش اصلی دوستوانی سازمانی می نامند، ارتباط

دارد. آنها تأکید می کنند که تمایز و ادغام نشانگر مسیرهای مکمل دوسوتوانی هستند. در حالی که تمایز به "تفکیک فعالیتهای بهره برداری و اکتشافی به واحدهای سازمانی مجزا" مربوط می شود، ادغام به "سازوکارهایی گفته می شود که سازمانها را قادر می سازد تا فعالیت های بهره برداری و اکتشافی را در یک واحد سازمانی انجام دهند". 102 با توجه به رابطه بین تمایز و ادغام، نویسندگان تأکید می کنند که این دو مفهوم، مکانیسم های مکمل و نه جایگزین برای دستیابی به اثربخشی سازمانی هستند.

اگر شرکتها در یک مقطع زمانی تلاش نکنند رفتارهای دوسوتوان را انجام دهند، اما درون یک واحد سازمانی این کار را انجام دهند، آنها همچنین فرصت خواهند داشت که فعالیتهای متناقض را به طور موقت از هم جدا کنند. در این حالت، یک واحد سازمانی، دوره هایی از فعالیت های متناقض مانند اکتشاف و بهره برداری را طی می کند و بدین ترتیب به "دوسوتوانی متوالی" می رسد. 103

برای ارائه یک مرور کلی از رویکردهای متداول دوسوتوانی در سطح سازمانی، شکل 4، دوسوتوانی ساختاری، دوسوتوانی متوالی، دوسوتوانی زمینه ای و دوسوتوانی نوآورانه را با استفاده از دو بعد طبقه بندی می کند: (1) تفکیک مکانی و (2) تفکیک زمانی. این مکانیسم ها با دو سؤال اساسی همراه هستند، یعنی (1) دو فعالیت متناقض در یک واحد سازمانی هستند یا نه و (2) به طور همزمان انجام می شوند یا خیر. اگرچه این مفهوم سازی نزدیک به نوع شناسی سیمزک، VEIGA AND SOUDER، HEAVEY مرتبط است و همچنین شامل دو مکانیسم تفکیک به عنوان ابعاد سازنده چارچوب است، اما من (1) صرفاً بر یک واحد سازمانی، یعنی شرکت (2) متمرکز شده ام. تعریف خاص از دو بعد را اتخاذ کردم و (3) انواع رایج دوسوتوانی را طبقه بندی کردم.

شکل 4: سازوکارهای ایجاد شده در برابر دوسوتوانی سازمانی

پیگیری فعالیت های متناقض در یک واحد سازمانی؟

		بله	خیر
همزمان بودن فعالیت‌های متناقض؟	بله	فعالیت های متناقض همزمان با واحدهای سازمانی واحد انجام می شود. - دوسوتوانی زمینه ای - دوسوتوانی نوآوری	فعالیت‌های متناقض همزمان توسط واحدهای سازمانی تخصصی و مجزا انجام می شود. - دوسوتوانی ساختاری
	خیر	فعالیت های متناقض همزمان با واحدهای سازمانی واحد انجام می شود. - دوسوتوانی متوالی	یک واحد سازمانی فعالیت‌های اکتشافی یا بهره برداری را انجام می دهد. (بدون همدلی)

اگر شرکتها به دنبال پیگیری فعالیت‌های متناقض به صورت همزمان و در داخل یک واحد سازمانی باشند، آنها برای دستیابی به دوسوتوانی سازمانی از مکانیسم های تفکیک مکانی و زمانی استفاده نمی کنند. در عوض، آنها زمینه کار حمایتی را ایجاد می کنند که کارمندان منفرد را ترغیب می کند تا انتخاب خود را در مورد چگونگی تقسیم وقت خود بین فعالیت های متناقض انجام دهند. 105 در حالی که یک بستر سازمانی می تواند به طور گسترده ای به عنوان "سیستم ها، فرایندها و عقایدی که رفتارهای سطح فردی در یک سازمان را شکل می دهند"، این مقوله از نزدیک با مفاهیم دیگر، مانند زمینه ساختاری، فرهنگ سازمانی یا جو سازمانی مرتبط می باشد. 106 این مفاهیم به عنوان چارچوبهای راهنما عمل می کنند که رفتارهای فردی و محکم را همراستا می کنند و تعیین می کنند که افراد چگونه کارهای خود را انجام می دهند.

اگرچه هر مفهوم می تواند مبحث تحقیق جالبی را نشان دهد، این پژوهش به ویژه بر زمینه ساختاری متمرکز است. چکیده قبلی نشان می دهد که چارچوب ساختاری چقدر مهم است به ویژه برای دوسوتوانی زمینه ای و دوسوتوانی

نوآورانه و به همین دلیل است که من به ویژه رابطه بین ساختار سازمانی و این دو نوع از دوستوانی را تحلیل می کنم.

3.3 چارچوب دوستوانی سازمانی

در این بخش چارچوب دوستوانی سازمانی توسعه یافته در بخش 3.2 ارائه شده است. همانطور که در شکل 5 نشان داده شده است، چارچوب دوستوانی سازمانی شامل سه عنصر تشکیل دهنده، یعنی سطح دوستوانی، مکانیسم های اصلی تجارت و قابلیت های فعال (ابعاد، که در این مطالعه، از اهمیت ویژه ای برخوردار هستند، با حروف توپر مشخص شده اند) می باشند. بر اساس این عناصر، می توان انواع مختلفی از دوستوانی را طبقه بندی کرد و از درک کاملی از این الگوی تحقیق در حال ظهور حمایت کرد.

با این حال، حتی اگر این چارچوب همچنین یک نقطه شروع امیدوارکننده برای فکر کردن در مورد رویکردهای جدید دوستوانی سازمانی را فراهم کند، باید مطمئن شوید که عناصر در کنار هم قرار گرفته اند. با نگاه دقیق تر به عناصر مختلف، به طور منطقی می توان ادعا کرد که همه فعالیت های متناقض با همه سازوکارهای سازمانی و سطوح دوستوانی قابل ترکیب نیستند. در حالی که موازنه ها، مانند استراتژی های سودآوری / طرفدار رشد یا جستجوی / ثبات می توانند معمولاً با سطح سازمانی، استراتژیک، اشتراک دانش یا اکتشافی / بهره برداری وابسته باشد و نه به وابستگی متقابل فردی، عملیاتی و در نتیجه احتمالاً مرتبط با مکانیسم های مختلف سازمانی. در حالی که روش اولیه با استفاده از واحدهای ساختاری جدا از هم قابل اجرا است، محدود کردن نوع اشتراک دانش یا یادگیری در آن زیرواحد تقریباً غیرممکن است.

شکل 5: چارچوب دوسوتوانی سازمانی



3.4 دوسوتوانی و قابلیت های پویا سازمانی

3.4.1 پیوند نظری

اگرچه دوسوتوانی زمینه ای و دوسوتوانی ابتکاری (نوآورانه) از تفکیک زمانی در سطح سازمانی ناشی نمی شود، هر دو نوع دوسوتوانی سازمانی دارای خصیصه مهم مشترک با دوسوتوانی متوالی هستند. هر سه نوع دوسوتوانی سازمانی حاوی یک مؤلفه پویا هستند که دنباله های اکتشاف و بهره برداری را به دنبال دارد و اساساً به ماهیت آنها کمک می کند. درست همانطور که دوسوتوانی های متوالی مستلزم تفکیک موقت در سطح سازمانی است، دوسوتوانی زمینه ای و دوسوتوانی مبتکرانه بر اساس افرادی که وقت خود را بین خواسته های متضاد تقسیم می کنند، ترسیم می شود. با استفاده از تفکیک زمانی در سطح فردی، این دو نوع دوسوتوانی دستیابی همزمان به فعالیتهای متناقض در سطح سازمانی را بدست می آورند و بنابراین، با دوسوتوانی متوالی تفاوت زیادی دارند.

با این حال، بر اساس توالی های زمانی اکتشاف و بهره برداری به طور بالقوه، هر سه نوع از دوسوتوانی سازمانی را می توان به عنوان قابلیت های پویا در نر گرفت. 107 قابلیت های پویا به توانایی شرکت برای ادغام، ساخت و پیکربندی مجدد شایستگی های داخلی و خارجی برای پرداختن به محیط های در حال تغییر سریع اشاره دارد. "108 تعریف دیگری که قابلیت های پویا را با کارهای روزمره یک شرکت ترکیب می کند توسط EISENHARDT و MARTIN ارائه شده است. آنها به قابلیت های پویا به عنوان "روالهای سازمانی و استراتژیک" می گویند که با استفاده از آن شرکت ها در هنگام ظهور بازارها، به هم می آیند، به هم می ریزند، تقسیم می شوند، می روند و می میرند. از نظر آنها، قابلیت های پویا می توانند به عنوان روالهایی تعریف شوند که از طریق یک رابطه بازگشتی و تکاملی بین اکتشاف و بهره برداری ایجاد می شوند. از آنجا که هر سه نوع دوسوتوانی سازمانی، یعنی دوسوتوانی زمینه ای، دوسوتوانی نوآورانه و دوسوتوانی متوالی، بر این رابطه پویا بین بهره برداری و اکتشاف استوار هستند، من پیشنهاد می کنم که بتوان آنها را به عنوان قابلیت های پویا مشخص کرد.

این دلیل منطقی توسط نوشته های قبلی پشتیبانی شده است. به عنوان مثال اوریلی و توشمن پیشنهاد می کنند که دوسوتوانی تنها در شرایطی امکان پذیر خواهد بود که مدیران بتوانند به طور مکرر و عمدی منابع را به مرور زمان هماهنگ کنند. 1111 از آنجا که قابلیت های پویا مستلزم عناصر استاتیک و همچنین پویا است، ترکیب مناسب اکتشاف و بهره برداری در طی دوره های مختلف برای تغییر دگرگونی سازمانی در یک قابلیت پویا "تمام عیار" مهم است.

3.4.2 چارچوب "دوسوتوانی سازمانی و توانایی پویا"

پس از مشخص شدن دوسوتوانی زمینه ای، دوسوتوانی نوآورانه و دوسوتوانی متوالی به عنوان قابلیت های پویا، منطقی است که ماتریس مکانیسم های قادر سازنده ارائه شده در بخش 3.2.3 را اصلاح کنید. به جای تمرکز روی تفکیک مکانی و تفکیک زمانی، اکنون (1) همزمانی و (2) چرخه پویای فعالیت های متناقض را به عنوان ابعاد تشکیل دهنده استفاده می کنم. این تمایز مبتنی بر نزدیکی نظری دو بعد با (1) دوسوتوانی سازمانی و (2) قابلیت

پویا است. در حالی که همزمان بودن فعالیت‌های متناقض، مطابق با کار روتارمل و الکساندر، عنصر تشکیل دهنده دوسوتوانی سازمانی است، چرخه های پویا فعالیت های متناقض، به دنبال ونکاتاترام، لی و ایایر، از لحاظ تئوریکی با قابلیت های پویا در ارتباط هستند. 13 بنابراین، در ادامه توضیح خواهیم داد که بعد از مشخص کردن انواع مختلف دوسوتوانی با استفاده از این طبقه بندی جدید، من یک چارچوب پیشرفته ارائه می دهم که رابطه بین دوسوتوانی سازمانی و قابلیت های پویا را روشن می کند.

شکل 6: چارچوب "دوسوتوانی سازمانی و قابلیت پویا"

		چرخه پویا از فعالیت های متناقض	
		بله	خیر
همزمان فعالیت های متناقض	بله	عدم اعتماد به نفس سازمانی و توانایی پویا	کمبود سازمانی
	خیر	قابلیت پویا	نه دوام سازمانی و نه توانایی پویا

3.4.3 دوسوتوانی زمینه ای

دوسوتوانی زمینه ای، پیگیری همزمان فعالیت‌های متناقض، یعنی سازگاری و همراهی در سطح سازمانی را دنبال دارد. این امر با ایجاد بستر سازمانی حمایتی محقق می شود، که به افراد امکان می دهد انتخاب خود را در مورد چگونگی تقسیم وقت خود بین فعالیت های متناقض انجام دهند. 1414 به عبارت دیگر، دوسوتوانی زمینه ای نه

تنها با پیگیری همزمان بلکه با چرخه های پویا نیز در ارتباط است. فعالیتهای متناقض بر این اساس، دوسوتوانی زمینه ای شرایطی را برای هر دو (1) قابلیت دوسوتوانی سازمانی و (2) قابلیت پویا برآورده می کند. این طبقه بندی از دوسوتوانی زمینه ای توسط TUSHMAN و PROBST، BIRKINSHAW، RAISCH پشتیبانی می شود. 1515 ضمن ارائه تنش بین رویکردهای ایستا و پویا به دوسوی بودن، آنها اظهار می دارند که دوسوتوانی زمینه ای متشکل از عناصر ایستا و پویا است. به این وسیله، آنها از تمایز بین عناصر ایستایی که در سطح سازمانی تحقق می یابند، یعنی پیگیری همزمان سازگاری و همراستایی و عناصر پویا در سطح فردی در قالب کارکنان پشتیبانی می کنند که "فضاوت های خود را در مورد چگونگی تقسیم زمان خود بین تقاضاهای متناقض برای همراستایی و تطبیق پذیری صورت می دهند."

3.4.4 دوسوتوانی مبتکرانه (نوآورانه)

دوسوتوانی نوآورانه به «توانایی پیگیری همزمان هر دو نوآوری افزایشی تدریجی [بهره برداری] و ناپیوسته [اکتشافی]» اشاره می کند. 116 درست همانند دوسوتوانی زمینه ای، این نوع از دوسوتوانی سازمانی (لزوما) وابسته به مکانیسم های تفکیک در سطح سازمانی نیست.، این مقوله مبتنی بر رفتار دوسوتوان در سطوح پایین تر است و می تواند در یک واحد سازمانی انجام شود. از طریق به اشتراک گذاشتن این ویژگی های اساسی با دوسوتوانی زمینه ای، می توان هوشیاری خلاقانه را به عنوان (1) یک نوع خاص از دوسوتوانی سازمانی و (2) یک قابلیت پویا مشخص کرد.

3.4.5 دوسوتوانی ساختاری

دوسوتوانی ساختاری، "یک طرح یا شکل سازمانی است حاوی [...] زیرواحد های ساختاری جداگانه برای اکتشاف و بهره برداری است." 117 از طریق واحدهای متمایز ساختاری، سیستم سازمانی به زیرسیستم ها تقسیم می شود،

که به نوبه خود، تمایل به توسعه ویژگی های خاص در رابطه با محیط خارجی خود را دارند. به این ترتیب، می توان فعالیت های متناقض و همزمان را درون یک سازمان دنبال کرد.

با این حال، اگر شرکت ها صرفاً به تمایز ساختاری تکیه کنند، حداقل برخی از محققان شک می کنند که می توان از این پیکربندی به عنوان دوسوتوانی سازمانی یاد کرد. به عنوان مثال RAISCH, BIRKINSHAW, PROBST و TUSHMAN به گیلبرت مراجعه می کنند و اظهار می کنند که همزیستی فعالیت های متناقض در واحدهای سازمانی متفاوت، نشان دهنده شرط مهم و در عین حال کافی برای دوسوتوانی سازمانی است. 1919 دانشمندان دیگر، مانند روتامرل و الکساندر، به سادگی خواستار پیگیری همزمان فعالیت های متناقض برای تحقق دوسوتوانی سازمانی هستند. آنها دوسوتوانی سازمانی را به عنوان "توانایی یک شرکت در برقراری تعادل همزمان فعالیت های مختلف در یک وضعیت موازنه" تعریف می کنند. 120 از آنجا که این تعادل توسط واحدهای جداگانه مکانی حاصل می شود، با توجه به کار ROTHARMEL و ALEXANDRE, دوسوتوانی ساختاری را می توان به عنوان نوع اختصاصی از دوسوتوانی سازمانی مشخص کرد.

برای روشن ساختن ارتباط این مفهوم سازی ها، چشم انداز قابلیت پویا، نقطه شروع امیدوار کننده را نشان می دهد. بدینوسیله، من پیشنهاد می کنم که موازنه بین تمایز و ادغام با رابطه بین رویکردهای ایستا و پویا در مورد دوسوتوانی سازمانی مرتبط باشد.

دوسوتوانی ساختاری بیانگر رویکردی برای دوسوتوانی سازمانی است که در پایان یک زنجیره قرار دارد. این رویکرد صرفاً مبتنی بر تمایز ساختاری و عاری از هرگونه مکانیسم ادغام است. با پیاده سازی یک ساختار دوگانه، شرکت ها می توانند همزمان در واحدهای جداسازی شده مکانی، که تقریباً مستقل از یکدیگر هستند، فعالیت های متناقض را نیز دنبال کنند. این مفهوم سازی با تعاریف دوسوتوانی سازمانی تأکید شده توسط ROTHERARMEL و ALEXANDRE و سیمزک 121. مطابقت دارد، این دو تعریف همزمان با دستیابی به فعالیت های متناقض در واحدهای مجزا از فضا سازی، برای دستیابی به کمبود سازمانی فرض می کنند.

حال سوال اینجاست که چگونه مکانیسم های ادغام اضافی بر این مفهوم سازی تأثیر می گذارند. در راستای این تصور که قابلیت های پویا، عناصر ایستا و پویا را تشکیل می دهند، پیشنهاد می کنم که ترکیب مکانیسم های تمایز و یکپارچه سازی، دوستوانی ساختاری را به یک قابلیت پویا تبدیل کند. BIRKINSHAW، RAISCH، PROBST و TUSHMAN از این گزاره حمایت می کنند و ادعا می کنند که "مدیریت تنش های تمایز یک ادغام احتمالاً یک توانایی مهم پویا برای ایجاد و پایداری دوستوانی سازمانی است". 122.

از طریق پیاده سازی سازوکارهای ادغام اضافی، واحدهای جدا شده مکانی امکان تبادل اطلاعات، دانش و منابع مختلف مانند کارمندان را دارند. در حالی که کارکنان تنها یک کار خاص را در واحدهای کاملاً تمایز انجام می دهند، مکانیسم های ادغام آنها را قادر می سازد بین دو "دنیای فکر" جابجا شوند. 123 گرچه حرکت بین واحدهای بهره برداری و اکتشافی نیاز به توانایی های شناختی خاصی دارد، مکانیسم های ادغام به کارمندان امکان می دهد رفتارهای دوستوان داشته باشند. اگر مرزهای بین واحدهای متمایز ساختاری تا حدی پایین بیاید و کارمندان به اقتدار کافی مجهز باشند، آنها می توانند "قضاوت خود را در مورد چگونگی تقسیم بهترین زمان خود بین تقاضاهای متضاد" با حرکت به جلو و عقب انجام دهند.

بر این اساس، مکانیسم های یکپارچه سازی می تواند به عنوان ابزاری برای تبدیل دوستوانی ساختاری به یک قابلیت پویا شناخته شوند. مکانیسم های یکپارچه سازی نه تنها رفتارهای دوستوان را در سطح فردی امکان پذیر می کند بلکه از ایجاد یک رابطه متقابل بین دو واحد اکتشافی و بهره برداری نیز پشتیبانی می کنند. به این ترتیب، یک رابطه بازگشتی و همگرا بین بهره برداری و اکتشاف - درست مانند موارد دوستوانی متوالی - می تواند حاصل شود..

این دلیل که مکانیسم های ادغام برای تبدیل دوستوانی ساختاری به یک قابلیت پویا ضروری است توسط VAN DEN BOSCH، TEMPELAAR JANSEN و VOLBERDA پشتیبانی شده است. نتایج آنها نشان می دهد که اگرچه تمایز ساختاری به طور مثبت با دوستوانی نوآورانه همراه است، اما این رابطه کاملاً توسط پاداش های احتمالی، سازوکارهای ادغام اجتماعی و رابط های عملکردی متقاطع صورت می گیرد. آنها براساس یافته های خود

نتیجه می گیرند که "سازمان های دوستوان نیاز به یک توانایی پویا دارند که به آنها امکان می دهد تلاش های متناقض متفرق پراکنده را هماهنگ و یکپارچه کنند و منابع و دارایی های پراکنده را برای تخصیص، توزیع مجدد، ترکیب و نوآوری مجدد و بازآفرینی در اختیار داشته باشند." 125

این بینش از فرضیه این مطالعه تأیید می کند که دوستوانی ساختاری، یک قابلیت پویا نیست، مادامی که مکانیسم های ادغام وجود نداشته باشند. به همین ترتیب، RAISCH و BIRKINSHAW در مورد دشواری دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق دوستوانی ساختاری اشاره می کنند. آنها استدلال می کنند که در صورت وجود دوستوانی ساختاری، "بعید به نظر می رسد که طرحهای منفرد (حتا طرحهای دوستوان) کارکرد جامع حالت پایدار را برای مقابله با طیف وسیعی از شرایط مرزی که یک سازمان با گذر زمان با آن روبروست، فراهم کنند." براساس این بحث، دوستوانی ساختاری را می توان به عنوان نوع خاصی از دوستوانی سازمانی طبقه بندی کرد. با این حال، این یک قابلیت پویا و بدون مکانیسم های یکپارچه سازی نیست، بنابراین، در گوشه سمت چپ بالای ماتریس "دوستوانی سازمانی و قابلیت های پویا" قرار دارد (نگاه کنید به شکل 7).

3.4.6 دوستوانی متوالی

دوستوانی متوالی از توالی پویا، موقتی دوره های بهره برداری و اکتشاف ناشی می شود و بنابراین، می تواند به عنوان یک قابلیت پویا شناخته شود. 27 در حالی که این طبقه بندی نسبتاً دقیق است، هنوز ناشناخته است آیا دوستوانی دنباله ای نیز یک نوع اختصاصی از دوستوانی سازمانی را نشان دهد. اگرچه دوستوانی متوالی به شرکتها اجازه می دهد تا از اکتشاف و بهره برداری سرمایه گذاری کنند، اما با تعریف دوستوانی سازمانی بکار رفته در این مطالعه مغایر است. در اینجا، دوستوانی سازمانی بطور گسترده به عنوان "توانایی یک شرکت در تعادل همزمان فعالیت های مختلف در یک وضعیت موازنه تعریف می شود." 128

برای روشن شدن چگونگی ارتباط دوستوانی متوالی با سایر انواع دوستوانی، چارچوب جدید پتانسیل طبقه بندی مناسب را دارد. با توجه به دو بعد چارچوب جدید، یعنی (1) همزمانی و (2) چرخه پویا از فعالیت های متناقض، فقط

بعد دوم را می توان بطور قطعی تأیید کرد، در حالی که اولی باید انکار شود. بنابراین، دوستوانی متوالی نشانگر یک توانایی پویا است اما هیچ نوع اختصاصی از دوستوانی سازمانی وجود ندارد.

این طبقه بندی توسط نوشته های قبلی پشتیبانی می شود. به عنوان مثال، ونکاترامان، لی و اییر، به طور مشخص میان انواع دوقطبی بطور همزمان و متوالی انجام می دهند. 129 در حالی که اولی مربوط به دنبال کردن فعالیتهای متناقض است، دومی یک مورد خاص از تعادل مشتق شده را نشان می دهد. در این راستا، SMITH, GUPTA, AND SHALLEY، بین دوستوانی (یعنی پیگیری همزمان همزمان اکتشاف و بهره برداری از طریق واحدهای سازمانی تخصصی متمایز و متمایز) و تعادل بین نقطه ای (یعنی دوچرخه سواری از طریق دوره های اکتشاف و بهره برداری) تمایز قائل می شوند. اگرچه این تمایز از دوستوانی متضاد و دوستوانی نوآورانه - به عنوان دو نوع دوستوانی سازمانی که در یک واحد سازمانی انجام می شود، غفلت می کند، اما از تمایز بین پیگیری همزمان و متوالی فعالیت های متناقض پشتیبانی می کند.

طبقه بندی هر چهار نوع شیوع اضطراب، یعنی دوستوانی بودن متن، دوستوانی نوآورانه، دوستوانی ساختاری و دوقطب بودن متوالی در شکل 7 ارائه شده است. آنها با استفاده از (1) محاربه سازمانی، (2) دوستوانی سازمانی و توانایی پویا طبقه بندی می شوند. (3) توانایی پویا و (4) نه کمبود سازمانی و نه قابلیت پویا.