

سازماندهی برای دوستوانی:

یک نوع شناسی مبتنی بر پارادوکس برای حالات سازمانی مرتبط با دوستوانی

چکیده

این مقاله به مسائل زیر می پردازد: چگونه سازمانها به مرور زمان دوستوان می شوند، شناسایی الزامات سازمانها برای تبدیل شدن به دوستوان، درک چگونگی پدیدار شدن دوستوانی به عنوان یک ویژگی سازمانی و همچنین بررسی ارتباطات احتمالی خاصیت دوستوانی و سازماندهی فعالیتها و کارهای شرکت. با ساخت مفهوم رابطه اکتشاف-بهره برداری به عنوان یک رابطه پارادوکس، دو شرط لازم برای سازماندهی دوستوانی را پیش می بریم: پرورش تاکتیک های مقابله با پارادوکس و جلوگیری از تله های مربوط به پارادوکس. تداخل این دو شرط به یک نوع شناسی با چهار حالت سازمانی مرتبط با دوستوانی منجر می شود: سازمان های فاقد دوستوانی، سازمان های یکپارچه، سازمان های دوستوان برای کوتاه مدت و سازمان های دوستوان برای بلند مدت. در این مقاله، نقاط قوت و چالشهای مرتبط با سازماندهی برای دوستوانی مشخص شده است و پیامدهای نظری، عملی و سیاست گذاری مورد بحث و بررسی قرار می گیرند.

واژگان کلیدی: دوستوانی سازمانی؛ پارادوکس؛ رشد؛ بهره برداری؛ اکتشاف.

دوسوتوانی سازمانی در نوشته های مدیریت استراتژیک بسیار مورد توجه قرار گرفته است. تعداد مطالعات در مورد این موضوع در ژورنال های پیشروی مدیریت به طور پیوسته با گذشت زمان افزایش یافته است و یکی از ماندگارترین ایده ها در علوم سازمان را تشکیل می دهد (Raisch, Birkinshaw, Probst و Tushman, 2009). گزاره اصلی این ساختار بیان می کند که موفقیت یک سازمان حول محوریت توانایی آن در بهره برداری از توانمندی های فعلی آن و در عین حال اکتشاف صلاحیت های اساسی جدید می چرخد (Levinthal و March, 1993 ؛ March 1991). علاوه بر این، این ساختار به طور بالقوه توضیح می دهد که چرا داده های تجربی نشان می دهند که تنها تعداد معدودی از سازمانها تحت فشارهای سودهای کوتاه مدت و بقای طولانی مدت، در برقراری تعادل موفق بوده اند (Aldrich & Rueff, 1999 ؛ Coad, 2009 ؛ Coad & Tamvada, 2008 ؛ Feser, 2012؛ O'Reilly, Harreld, Tushman, & Simonetti, 2009؛ Stubbart & Knight, 2006). نوشته های در حال گسترش در مورد این ساختار، زمینه مشترکی برای پژوهش را برای محققان فراهم می آورد. با این حال، هنوز هم شامل سوالات باز می باشد که خواستار تحقیقات بیشتر است.

به عنوان مثال، یک موضوع بسیار مشترک اینست که دوسو توانی سازمانی چیست. مقاله برجسته March (1991) پیشنهاد کرد که بهره برداری و اکتشاف دو نوع اساساً متفاوت از فعالیت هایی هستند که شرکت ها توجه و منابع خود را بین آنها تقسیم می کنند. در واقع، نوشته ها در مورد این موضوع بر اساس این مفهوم اصلی و اولیه March (1991) است که دوسوتوانی سازمانی به عنوان توانایی یک شرکت برای برقراری تعادل مؤثر بین اکتشاف (مانند پالایش، کارآیی، انتخاب و پیاده سازی) و بهره برداری (مانند جستجو، تغییر، آزمایش و کشف) تعریف می شود.

همچنین، به طور گسترده ای پذیرفته شده است که دلیل اینکه شرکتها باید دوسوتوان شوند، با موفقیت طولانی مدت و دوسوتوانی سازمانی در ارتباط است. اگرچه مطالعات، نیاز به شفاف سازی این پیوند را از طریق تلاش های طولی (Cao, Gedajlovic, Zhang, & Simsek, 2009؛ 2009) به منظور جلوگیری از ادعاهای زائد اغلب مرتبط با دیدگاه مبتنی بر منبع (Priem و Zott, 2003؛ Winter, 2003؛ Williamson, 1999؛ Butler, 2001؛

2003) نشان داده اند، این ادعا که دوستوانی سازمانی به طول عمر سالم یک شرکت کمک می کند تا حدود زیادی درست است. علاوه بر این، مطالعات تجربی در مقیاس بزرگ، کار مفهومی ارائه دهنده شواهدی از ارتباط کلی دوستوانی سازمان با عملکرد (Gibson & Birkinshaw, 2004, He & Wong, 2004, Lubatkin, 2004, Ling, Simsek, & Veiga, 2006) را ارائه کرده است.

با این حال، هنوز سوالات بازی وجود دارد که خواستار تحقیق بیشتر هستند. این سوالات شامل مواردی در رابطه با چگونگی دوستوان شدن سازمان ها، مانند شناسایی الزامات احتمالی سازمانها برای دوستوان شدن و درک چگونگی ظهور دوستوانی به عنوان یک ویژگی سازمانی، و همچنین بررسی ارتباطات احتمالی خاصیت دوستوانی و سازماندهی فعالیتهای و کارهای شرکت می باشند.

حتی اگر چندین مطالعه نمونه های جزئی را ارائه نموده باشند (O'Reilly & Tushman, 2011) یا با ظهور دوستوانی در موقعیت های خاص، مانند تلاش های توسعه محصول جدید (Andriopoulos & Lewis, 2009; Chang, Hughes, Hotos, and 2011) مقابله کرده باشند، این زمینه هنوز درک کاملی از چگونگی پرورش و حفظ دوستوانی سازمانها به عنوان یک ویژگی سازمانی ارائه نداده است. شاید Gupta, Smith و Shalley (2006, ص 697) بهترین اظهار نظر را در این مورد داشته باشند که "اگرچه در مورد لزوم توازن بهره برداری و اکتشاف، توافق نسبی وجود دارد، در مورد چگونگی دستیابی به این توازن شفافیت کمی وجود دارد." تحقیقات تا به امروز به طور معمول فقط یک متغیر را برای توضیح دوستوانی سازمانی، مانند ساختارهای دوگانه (Benner & Tushman, 2003)، زمینه رفتاری (Gibson & Birkinshaw, 2004) یا انسجام رفتاری یک تیم مدیریت ارشد (TMT) به کار گرفته اند (Lubatkin و همکاران، 2006). با فقدان وجود مدلهای یکپارچه شامل چندین سطح از تجزیه و تحلیل (Gupta, Smith, Shalley, 2006)، مطالعات قبلی تاکنون "نظریه ای اساسی را" برای توضیح دوستوانی سازمانی (Simsek, 2009) ایجاد نکرده اند.

با هدف کمک به درک نحوه دوستوان شدن سازمانها به مرور زمان، ما ماهیت ساختار دوستوانی را مورد بررسی قرار داده ایم، دو مورد را برای سازمانها برای دوستوان بودن شناسایی کرده ایم و موضوعات مربوط به سازماندهی برای

دوسوتوانی را بررسی کرده ایم. ما دو شرط لازم را برای توسعه دوسوتوانی را پیشنهاد می کنیم: پرورش تاکتیک های مقابله با پارادوکس و همچنین جلوگیری از تله های مربوط به پارادوکس. ارتباط متقابل این دو شرط ما را به یک نوع شناسی از چهار حالت مرتبط با دوسوتوانی می رساند که مستلزم ویژگی های متمایز سازماندهی است.

کمک پیش بینی شده این مقاله به این بحث شامل سه جنبه اصلی می باشد. اول، ما پیشنهاد می کنیم که مفهوم پارادوکس به درستی به ویژگی های متمایز روابط تنش زای بین اکتشاف و بهره برداری (یعنی مکمل ها و مخالفت های متقابل آن) را می پردازد. دوم، ما دو شرط لازم را برای پرورش و پایداری دوسوتوانی سازمانی مشخص می کنیم: استفاده از تاکتیک های مقابله با پارادوکس و جلوگیری از تله های مربوط به پارادوکس. سوم، ما چهار حالت سازمانی مختلف را استخراج می کنیم، که شکل گیری آنها بستگی به نحوه پرداختن به شرایط لازم دارد. یک نوع شناسی چهار حالتی، این حالات را سازماندهی می کند، که نقاط قوت و نواقص آن در مقابل سازماندهی برای دوسوتوانی در بین حالات مختلف متفاوت است.

بررسی ماهیت تنش بین اکتشاف و بهره برداری

تنش هایی از قبیل تنشی که در ساختار دوسوتوانی سازمانی نشان داده شده است (بین اکتشاف و بهره برداری) در زمینه مدیریت استراتژیک چیز جدیدی نیست. در قلب چندین موضوع استراتژیک، یک تنش اساسی بین مخالفان ظاهری قابل شناسایی است (DeWit & Meyer، 2010). این تنش ها چندین سطح تحلیلی را در بر می گیرند و قابل حذف نیستند، زیرا در ذات این موضوع قرار دارند (Dougherty & Hardy، 1996). نمونه های منتخب در جدول 1 برخی از تنش های موجود در نوشته های مدیریت استراتژیک را نشان می دهند.

جدول 1- نمونه های انتخاب شده از تنش هایی که از لحاظ تاریخی در حوزه مدیریت استراتژیک مد نظر قرار گرفته اند

مرجع انتخاب شده	دیدگاه های مفهومی	تنش نمونه	سطح تحلیلی	زمینه
Mintzberg and Waters (1985)	برنامه ریزی استراتژیک در برابر افزایش تدریجی استراتژیک	نوظهور ↔ پیش بینی شده	تشکیل استراتژی	فرایند استراتژی
Christensen and Raynor (2013)	نوسازی ناپیوسته در برابر نوسازی پیوسته	تحول ↔ انقلاب	شانس استراتژیک	
March (1991)	دوستوانی سازمانی	بهره برداری ↔ اکتشاف	سطح شرکت	
Ghemawat (1991)	وابستگی مسیر، استراتژی به عنوان گزینه های واقعی	انعطاف پذیری ↔ تعهد		
Brandenburger and Nalebuff (1995)	سازماندهی گسسته در برابر سازماندهی جاسازی شده	همکاری ↔ رقابت	سطح شرکت	محتوای کاربرد
Peteraf (2003), Dimaggio and Powell (1983)	دیدگاه مبتنی بر متبع در برابر نهادگرایی	همگونی ↔ ناهمگونی		
Doyle (1994)	ارزش سهامدار در برابر ارزش ذینفع	رضایت ↔ بهینه سازی	هدف سازمانی	هدف استراتژی

توجه. منبع: اقتباس از R. & Meyer, B., DeWit (2010). استراتژی: فرآیند، محتوا، زمینه - چشم انداز بین

المللی (ص 13). بوستون: Cengage Learning.

در رابطه با فرآیند استراتژی، یک رابطه شبیه به تنش شناخته شده، به برنامه ریزی استراتژیک پیش بینی شده، از بالا به پایین و شکل گیری استراتژی از پایین به بالای استراتژی اشاره دارد (Mintzberg & Waters، 1985). یکی دیگر از تنش های متداول در نوشته ها در مورد نوسازی مداوم، افزایشی تدریجی و نوآوری های ناپیوسته، مختل کننده و نوسازی تحولات فناوری می باشد (Christensen و Raynor، 2013).

تنش های مربوط به محتوای استراتژی شامل تنش بسیار زیاد است که قلب ساختار دوستوانی سازمانی را هدف می گیرد. یعنی بین اکتشاف قابلیت های فعلی و اکتشاف قابلیت های جدید (March 1991). یکی دیگر از تنش های سطح شرکت - تعهد به انتخاب های خاص و ارزش انعطاف پذیری (Ghemawat، 1991) - وابستگی مسیر را در استراتژی سازی را هدف می گیرد.

در سطح صنعت، یک تنش گسترده بارز مربوط به میزان رقابت و همکاری با یک صنعت است (Brandenburger & Nalebuff، 1995). تنش دیگر به رفتار شرکت ها در یک صنعت قانونی که بر رعایت استانداردهای صنعت و بهترین شیوه ها (بدین ترتیب تولید هم شکلی در بین شرکت ها) یا تلاش برای منحصر به فرد بودن (تولید ناهمگونی) تاکید دارند، مربوط می شود. تنش هم شکلی - ناهمگونی موجب بحث و گفتگو بین دو دیدگاه مفهومی می شود: دیدگاه مبتنی بر منابع (Barney، 1991; Peteraf، 2003) و نهادگرایی (DiMaggio & Powell، 1983).

برای هدف استراتژی، بحث و بررسی در مورد وظایف مدیریت ارشد - حداکثر نمودن ارزش سهامداران یا برآورده کردن نیازهای ذینفعان (Doyle، 1994) - تنش های مربوط به هدف سازمانی را نشان می دهد. با گذشت زمان، تنش های ذکر شده بالا در زمینه های مختلف مطالعاتی که چندین دیدگاه مفهومی را در بر می گیرند گسترش یافته است. علاوه بر این، آنها هیچ ماهیت مفهومی مشترک ندارند، زیرا رابطه بین قطب های مخالف ممکن است دارای ویژگی های متمایزی باشد.

مفهوم سازی ممکن برای تنش ها در حوزه مدیریت استراتژیک

رابطه بین قطبهای متضاد در حوزه یک تنش استراتژیک خاص می تواند از چند طریق مفهوم سازی شود: مانند موازنه (سبک سنگین کردن) ها، معماها، معضلات و پارادوکس ها. هر مفهوم سازی، دیدگاه های مختلفی را در مورد ماهیت رابطه بین قطب ها ارائه می دهد و پیامدهای مربوط به نحوه برخورد سازمانها با هر تنش را به همراه می آورد.

مشخص کردن یک تنش به صورت یک موازنه، دلالت بر وقوع ترکیب های مختلف متعدد بین دو مقوله متضاد مشخص دارد که هیچ کدام ذاتاً بر دیگری برتری ندارد (DeWit & Meyer، 2010). تنش بین پاسخگویی و هم افزایی در شرکت های چندتجارتی را می توان به عنوان یک موازنه توصیف شود: هنگامی که سازمان ها از طریق محیط های بسیار غیرقطعی حرکت می کنند، بسته به نرخ های یادگیری سازمانی، تعادل بین این دو قطب می تواند

به صورت پویا و مداوم در طول زمان تنظیم شود. (Levinthal و Posen، 2012). تنش دیگری که می توان آن را به عنوان یک موازنه مشخص نمود، تنش بین همکاری و رقابت است: هر دو قطب همیشه حضور دارند - رقابت به افزایش سهم بازار سازمان مربوط می شود، در حالی که همکاری به افزایش اندازه خود بازار اشاره دارد (Brandenburger & Nablebuff، 1995). برای یک موازنه، اگرچه قطب های یک تنش، رابطه متضاد دارند، هر دو قطب می توانند همزمان حضور داشته باشند، و چالش کار، ریزتنظیم جزئی هر قطب است.

ارتباط یک تنش با مفهوم معما (DeWit & Meyer، 2010) این ایده را منتقل می کند که مدیریت با مسئله چالش برانگیز تعداد محدودی از راه حل های بهینه تعریف شده (اما لزوماً شناخته نشده) روبرو است. بنابراین می توان گفت که با سیر کردن در محیط های پایدار با عدم قطعیت کم، سازمان می تواند از مفهوم پازل بهره ببرد: با کاربرد یک راه حل منفرد، سازمان ها می توانند برای مدت زمانی طولانی و نامعین بقا داشته باشند: ایجاد یک جایگاه ویژه یا بهره برداری موثر از پلت فرم موفقیت اولیه خود.

هنگامی که یک تنش به عنوان یک معضل شناخته می شود، رابطه بین قطب های مختلف در یک تنش دلالت بر این دارد که یک مسئله خشمگین کننده با دو راه حل وجود دارد که هیچ یک از آنها به طور منطقی بهترین راه حل نیست (DeWit & Meyer، 2010) و همچنین هیچ یک از این گزینه ها، مزایا و معایب مشخصی ندارند. مقابله کردن با تنش ها به عنوان یک معضل ممکن است در کوتاه مدت مفید باشد. به عنوان مثال، در مواجهه با کمبود منابع محیطی، مانند بحران مالی، ممکن است سازمان مجبور شود به منظور به حداکثر رساندن شانس های بقای خود، روی شیوه های فرماندهی و کنترل حالات سازماندهی متمرکز شود. برعکس، در دوره های زمانی مهم پیشرفت فناوری، سازمان ها می توانند با استقلال بیشتر، سازماندهی کنند تا فرصتهای رشد را پرورش دهند و اطمینان حاصل کنند که سازمان از فن آوری های جدید یا بسترهای فناوری استفاده می کند. مثال دیگر از یک معضل، مرتبط با نقش تیم مدیریت ارشد است: مدیریت، ارزش سهامداران را بهینه می کند، یا سعی در رضایت متعادل چندین ذینفع دارد (Doyle، 1994).

سرانجام، مفهوم کردن یک تنش به مثابه یک پارادوکس دلالت بر این دارد که دو عنصر ظاهراً متناقض و یا متقابلاً منحصر به فرد به نظر می رسد در یک زمان درست باشند. به این ترتیب، یک پارادوکس هیچ راه حل واقعی نخواهد داشت، یعنی، یکپارچگی دو متضاد با یک درک داخلی سازگار از مسئله امکانپذیر نیست. بر خلاف ماهیت یکی از-یا در این معضل، پارادوکس را می توان به عنوان یک مسئله هردو-و توصیف کرد: یک عامل، درست است و عامل دیگر به طور همزمان در همان زمان صادق است (Cameron, 1986, DeWit & Meyer, 2010, Smith و Lewis, 2011). در بهترین حالت، تصمیم گیرندگان می توانند برای مقابله با یک پارادوکس غیرقابل حل، یک سازش کارآمد را تصور کنند. چندین موقعیت استراتژیک، یک پارادوکس را در برمی گیرند، مانند مورد مرتبط با پویایی تعهد و وابستگی به مسیر (Ghemawat, 1991, Sydow, Schreyogg, Koch, & 2009). در چنین مواردی، ممکن است تصمیم گیرندگان بپذیرند که همه گزینه های استراتژیک در دسترس آنها نیست (زیرا ممکن است در مسیری مشخص قفل شده باشند)، در حالی که در همان زمان باید راه حل های کافی را برای مواجهه با پیش نیازهای جدید و تقاضامند محیطی پیدا کنند. این نوع وضعیت، یک پارادوکس را ایجاد می کند: راه حل بهینه باید محصول تاریخچه گذشته سازمان باشد و به همان اندازه محصول خواسته های جدید بازار آینده باشد - یک وضعیت معمول که شامل اکتشاف و بهره برداری می باشد.

ویژگی های متمایز تنش در قلب دوسوتوانی سازمانی

تنش بین اکتشاف و بهره برداری در قلب ساختار دوسوتوانی سازمانی قرار می گیرد. رابطه این دو قطب متضاد در نوشته ها (به صورت کم و بیش صریح) با مفاهیمی مانند تنش، موازنه، معما، معضل و پارادوکس به تصویر کشیده شده است، همانطور که در جدول 2 نشان داده شده است.

جدول 2 چندین مفهوم سازی از رابطه بین اکتشاف و بهره برداری در مرکز دوسوتوانی سازمانی (OA)

مفهوم	مثال منتخب از کارهایی که از آن استفاده نموده اند	مثال انتخاب شده از نوشته ها در مورد OA
تنش	Andriopoulos and Lewis (2009); Chandrasekaran, Linderman and Schoreder (2012); Chang, Hughes and Hotho (2011); Judge and Blocker (2008); O'Reilly and Tushman (2008, 2011); Raisch and Birkinshaw (2008); Raisch, Birkinshaw, Probst and Tushman (2009); Tiwana, (2008)	این تنش بنیادی در قلب بقای کار طولانی مدت شرکت قرار دارد. مسئله اصلی پیش روی یک سازمان، شرکت کردن بهره برداری کافی به منظور تضمین دوام کنونی آن و در عین حال وقف نمودن انرژی کافی برای اکتشاف به منظور تضمین دوام آینده آن است. (Tushman, 2011, p. 1 و O'Reilly)
موازنه	Ancona, Goodman, Lawrence and Tushman (2001); Andersen and Nielsen, (2007); Cao, Gedajlovic and Zhang (2009); Chang et al. (2011); Floyd and Lane (2000); Gibson and Birkinshaw (2004); He and Wong (2004); Kyriakopoulos and Moorman (2004); Levinthal and March (2003); Simsek, Heavey, Veiga and Souder (2009)	اکتشاف و بهره برداری به طور بنیادی منطق های متفاوتی هستند که تنش هایی ایجاد می کنند. آنها برای منابع کمیاب رقابت می کنند که منجر به این می شود که شرکت ها مجبور می شوند تا موازنه هایی بین این دو صورت دهند (He & Wong, 2004, p. 481)
معما	Birkinshaw and Gibson (2004); O'Reilly and Tushman (2004)	عدم موفقیت در دستیابی به نوآوری های شگرف و در عین حال ایجاد بهبودهای پایدار برای یک تجارت موجود، امری پیش پا افتاده است - و بنابراین جذاب می باشد - یعنی به یک زمینه مبارزه تفکر مدیریت تبدیل شده است. برای دهه ها، محققان تئوری ها را برای توضیح معما گسترش داده اند و تدبیرهایی را برای چگونگی حل آن ارائه داده اند (O'Reilly & Tushman, 2004, p. 1)
معضل	Benner and Tushman (2003); Cao et al. (2009); Chandrasekaran et al. (2012); Duncan (1976); Luzon and Pasola (2011)	هیچ مطالعه ای، یک راه حل برای معضل اکتشاف-بهره برداری از طریق دوسوتوانی ارائه ننموده است (Luzon & Pasola, 2011, p. 928)
پارادوکس	Andriopoulos and Lewis (2009, 2010); Bierly and Daly, (2007); O'Reilly and Tushman (2008); Smith and Tushman (2005); Tiwana (2008)	چون روال ها، فرایندها و مهارت های مورد نیاز برای دوسوتوانی به طور بنیادی متفاوت از فرایندها و مهارت های مورد نیاز برای اکتشاف هستند، این توانمندی های متناقض را به عنوان دوسوتوانی می نامیم (O'Reilly & Tushamn, 2008,

با این حال، به نظر نمی‌رسد که این تعدد موارد با دیدگاه‌های مختلف نظری مرتبط باشند، بلکه با تلاش‌های سبک شناختی نویسندگان برای جلوگیری از تکرار کلمات مرتبط هستند. از سوی دیگر، موشکافی مباحثی مانند سازماندهی برای دوستوانی نیاز به درک مفهومی محکم از رابطه دو مؤلفه اصلی آن دارد: اکتشاف و بهره‌برداری. می‌توان انتظار داشت که مفهوم سازی‌های مختلف حاکی از اشکال مختلف سازماندهی باشند. یعنی دیدگاه‌های مختلف در مورد تنش منجر به انتخاب‌های طراحی مختلف مدیریتی و سازمانی در مورد پیگیری و تعقیب خواهد شد.

سه ویژگی اصلی، رابطه اکتشافی و بهره‌برداری را که در مرکز ساختار دوستوانی سازمانی نهفته است، متمایز می‌کنند. اول، هر دو قطب آن به یک اندازه مرتبط هستند. تمرکز سازمانی بر روی اکتشاف احتمالاً سودآوری شرکت را در کوتاه مدت بهبود خواهد بخشید، در حالی که شرکت را در طولانی مدت در معرض ریسک قرار می‌دهد. با این وجود، به نفع اکتشاف و به ضرر بهره‌برداری، آزمایش و عدم قطعیت بیش از حد احتمالاً بر سودآوری شرکت تأثیر می‌گذارد و باعث ادامه قرار گرفتن سازمان در ریسک کوتاه مدت می‌شود. از این رو، هر دو جانب تنش برای دوستوانی به یک اندازه اهمیت دارند.

دوم، رابطه بین اکتشاف و بهره‌برداری شامل هم مخالفت و هم مکمل بودن می‌باشد. از یک طرف، اختلاف نظر قابل توجهی بین اکتشاف و بهره‌برداری وجود دارد، که ممکن است نیاز به ذهنیت‌های متضاد داشته باشند (Sarasvathy, 2009). از آنجایی که بهره‌برداری و اکتشاف به انواع مختلفی از فعالیت‌ها اشاره دارند، یکپارچه سازی آنها باعث ایجاد مسائل عملی در رابطه با فرآیندهای تخصیص منابع (Christensen, 2011) ؛ (Christensen & Raynor, 2013) و طراحی سازمانی (Galbraith, 2014) می‌شود.

هرچند، یک مکمل بودن بین بهره‌برداری و اکتشاف نیز وجود دارد: بهره‌برداری، سودهای خاص و با ثبات بیشتری ایجاد می‌کند، که به نوبه خود می‌تواند به عنوان سرمایه‌گذاری در تلاش‌های اکتشافی و غیرقطعی استفاده شود. از طرف دیگر، اکتشافات برای سازمان به منظور تولید جریانهای سود جدیدی را که مورد بهره‌برداری قرار خواهند گرفت لازم است و در نتیجه احتمالاً شانس‌های کلی موفقیت سازمان را در درازمدت بهبود می‌بخشد.

سوم، هر دو قطب به یک اندازه برای دوسوتوانی سازمانی به منظور تحقق وعده آن لازم هستند. فعال کردن هر دو آنها شرط لازم برای رشد سازمانی و نوسازی و در نهایت ماندگاری سالم است. برای تحقق وعده ساختار در مورد ارتقاء ماندگاری سالم سازمانی، هر شرکت معین باید بخاطر ماهیت های مکمل و متضاد اکتشاف و بهره برداری، تلاش کند تا هر دو را در طول زمان پرورش دهد.

یک مفهوم سازی مبتنی بر پارادوکس برای دوسوتوانی سازمانی

ما پیشنهاد می کنیم که مفهوم پارادوکس می تواند در ابعاد کلیدی برای یک نوع شناسی جامع در مورد روش رسیدگی به قطب های متقابلاً مکمل و متضاد متقابل که در ذات رابطه اکتشاف و بهره برداری قرار دارند، سهم داشته باشد. به همین ترتیب، می تواند یک چهارچوب نظری را ارائه دهد که به درک چگونگی مدیریت سازمان ها در پرورش دوسوتوانی در سراسر سطوح تحلیلی متعدد کمک می کند (Simsek, 2009) برای یکی، رابطه هر دو-و در مرکز ساختار در سطح سازمانی قرار دارد و مستلزم مهارت شرکت ها در رسیدگی همزمان به تنش اکتشافی و بهره برداری است (Andriopoulos & Lewis, 2009; Benner & Tushman, 2003; Gupta et al., 2006; Smith و tushman, 2005). علاوه بر این، تفکر متناقض (پارادوکسی) متناسب با شرایطی است که هیچ انتخابی به طور موثری نتواند یک راه حل کارآمد در مورد تنش ارائه دهد، زیرا هر دو راه حل مورد نیاز و درهم آمیخته هستند (Luscher & Lewis, 2008).

عناصر مفهومی مرتبط با پارادوکس

به عنوان یک موضوع در حال مطرح شدن و آینده (Clegg, 2002; Eisenhardt, 2000)، بررسی پارادوکس در نوشته های سازمانی، موضوع بیش از 360 مطالعه در 20 سال گذشته بوده است (Smith و Lewis, 2011). دوگانگی ها و تنش ها نقش مهمی در تغییر سازمانی و تئوری سازی درباره سازمان ها دارند (Cameron, 1986; Putnam, Seo, Bartunek, 2004)، زیرا آنها به مخالفت های قطبی اشاره می کنند که غالباً علیه یکدیگر کار

می کنند. آنها نمایانگر کشش های مخالف هستند که باید مورد توجه قرار گیرند تا سازمان در دراز مدت از بقای سالم برخوردار باشد. نوشته های مربوط به پارادوکس ها چهار نوع تاکتیک مختلف را برای مدیریت چنین تنش هایی ارائه می دهد: انتخاب، تفکیک، یکپارچه سازی و استعلاء (Seo et al., 2004).

انتخاب مستلزم انکار نیاز هر دو قطب تنش و در نتیجه انتخاب یک طرف تنش به جای طرف دیگر است. انتخاب، عادی ترین روشی است که به موجب آن، نظریه پردازان، تضادها را مدیریت می کنند؛ با این حال، این تنها نسخه های تخصصی تئوری ها را تولید می کند - نسخه ای که به عناصر کلیدی و روابط متقابل آنها بی اعتنا است و یا پویایی ذاتی سیستم های اجتماعی را نادیده می گیرد (Poole & Van de Ven, 1989). از این رو، اگرچه انتخاب، یک تاکتیک ممکن است، اما تمایز بسیار ذاتی در مورد تنش اکتشافی و بهره برداری را نادیده می گیرد: ماهیت متضاد و مکمل آن.

تفکیک از انتخاب متفاوت است، زیرا اذعان می کند که هر دو قطب تنش مورد نیاز هستند و به یک اندازه اهمیت دارند، اما آنها را از نظر سطوح تجزیه و تحلیل، حوزه های موضوعی یا فرایندهای زمانی تفکیک می کند (Poole & Van de Ven, 1989). تغییر برنامه ریزی شده، تفکیک موقتی را به خوبی نشان می دهد، زیرا می تواند لحظاتی از تغییر مشارکتی را فراهم کند، از این رو باعث ایجاد تفکیک زمانی بین دو نوع تغییر مختلف می شود (Seo et al., 2004).

یکپارچه سازی به طور معمول هر دو قطب تنش را از دو طریق ترکیب می کند - خنثی سازی یا یکپارچه سازی اجباری (Seo et al., 2004). خنثی سازی شبیه به سازش یا تقسیم اختلاف در هنگام مدیریت تضاد است - این به توازن اشاره دارد به گونه ای که هر دو قطب، مشروعیت داشته باشند و هر دو در کلیت خود برآورده نمی شوند. به عنوان یک نمونه بارز مرتبط با تغییر سازمانی، حد وسط این رویکرد به تغییر سازمانی، طراحی یک مداخله است که هم پیش فعال و هم واکنش پذیر باشد، اما هیچ یک از ویژگی ها کاملاً محقق نشده باشد. به طریقی دیگر، از طریق ادغام اجباری، سعی می شود بهترین های هر دو جهان ترکیب شوند که بیشتر از آن باعث ایجاد یک کلیت گیج کننده نشود.

استعلا به مدیریت دوگانگی ها از طریق تبدیل دوگانگی ها به یک چشم انداز جدید یا یک کلیت تغییر یافته اشاره دارد. استعلاء ناشی از تغییری است که وقتی رخ می دهد که دوگانگی ها تشدید می شوند و ناشی از تنش اصلی که زمانی وجود داشته است و به دلیل تعریف مفهومی جدید یا دیدگاه جایگزین از بین می رود. شبیه به رویکرد اول (انتخاب)، هدف استعلاء، ارائه یک تعادل کاری بین قطب های مقابل یک تنش نیست.

ارتباط پارادوکس - دوسوتوانی

تاکتیکهای حل اختلاف پارادوکس و تله های متداول مرتبط با پیاده سازی آن تاکتیک ها به منزله یک ویژگی متمایز در مطالعه پارادوکس هستند (Seo et al., 2004). ما پیشنهاد می کنیم که از دوسوتوانی سازمانی می تواند از طریق دو شرط لازم تقویت و پایدار شود:

1. استفاده از تاکتیک های مقابله با پارادوکس تفکیک و یکپارچه سازی

2. اجتناب از تله های خالص مرتبط با پارادوکس

تاکتیک های تفکیک و یکپارچه سازی به این دلیل انتخاب شدند که هر دو ذاتاً با دوگانگی متضاد و مکمل تنش بین اکتشاف و بهره برداری سرو کار دارند. آنها به طور جداگانه قادر به مقابله با پارادوکس نیستند، اما ترکیب آنها امیدوارکننده است.

ادعای ما این است که استفاده هدفمند و مؤثر از هر دو شرط در سطوح سازمانی متوالی، شرایط لازم را برای ظهور دوسوتوانی به عنوان یک ویژگی سازمانی را ایجاد می کنند. از این رو، با به کارگیری تفکیک فضا در سطح واحد تجاری، یکپارچه سازی باید در سطح شرکتی دنبال شود. وقتی فقط یک نوع تاکتیک در غیاب دیگری اعمال شود، تله های رایج مربوط به پارادوکس اتفاق می افتد که مانع ظهور دوسوتوانی می شود.

علاوه بر این، وجود هر دو شرط لازم تبیین می کند که دوسوتوانی نه تنها توسط پیگیری مداوم روش های جایگزین برای مقابله با تنش های حاصل از ترکیبی از اکتشاف و بهره برداری پرورش می یابد، بلکه همچنین از مشکلات موجود در اثر مخالفت ناشی از این ترکیب پرهیز می شود. این مفهوم مطابق با نوشته های موجود است، زیرا مفهومی

پویا از دوستوانی سازمانی ارائه می دهد: این یک توانایی حالت پایدار نیست، بلکه یک پویایی است (O'Reilly & Tushman, 2008) که باید بطور مداوم در طول زمان با استفاده از هر دو ویژگی مکمل کنترل شود.

پرورش دوستوانی از طریق استفاده از تاکتیک های تفکیک

رسیدگی به رابطه اکتشاف- بهره برداری مستلزم تفکیک قطب های متضاد از طریق دوستوانی معماری است (Andriopoulos & Lewis, 2009, Birkinshaw & Gibson, 2004, Gupta et al., 2006). این تاکتیک به استفاده از ساختارها و استراتژی های دوگانه، به منظور جدا کردن تلاشهای متمرکز در زمینه اکتشاف و بهره برداری به کار می رود. همانطور که توسط Singh, Puranam و Zollo (2006) ذکر شده است، تاکتیک های تفکیک متکی بر مکانی (یعنی ساختارهای سازمانی دوگانه) و / یا تفکیک زمانی (یعنی نوسان دوره ای بین اکتشاف و بهره برداری) می باشند.

با توجه به تفکیک زمانی، همان مجموعه از منابع، اکتشاف یا بهره برداری را در دوره های زمانی مختلف انجام می دهد. این مطابق با کار Simsek و همکاران (2009) است که یک روش کار در مورد این رابطه را پیشنهاد داده اند: با معرفی کانون های چرخه ای در مورد اکتشاف و بهره برداری به سازمان. به شیوه ای مشابه، دوستوانی را می توان از طریق توجه مستمر به اهداف یا پیگیری ریتمیک وظایف پرورش شود. با این حال، این شیوه به پیش بینی مدیریتی نیاز دارد تا مشخص کند چه زمانی از اکتشاف به بهره برداری تغییر صورت گیرد و بالعکس. نتایج تجربی در مورد امکان تعیین زمان و چگونگی تغییر یک قطب تنش به دیگری مبهم هستند (Fang & Levinthal, 2009; Posen & Levinthal, 2012).

تفکیک مکانی، به نوبه خود، فعالیتهای اکتشاف و بهره برداری همزمان در سازمان را امکان پذیر می کند. این اغلب به نام دوستوانی معماری یا ساختاری نامیده می شود. نمونه معمول این تاکتیک، ارائه یک واحد تجاری اصلی مسئول ایجاد و ثبت ارزش از محصولات و بازارهای موجود است، در حالی که یکی دیگر از واحدهای تجاری جدید یا موجود، مسئولیت جستجوی بازارهای جدید و توسعه فناوریهای جدید را بر عهده خواهد داشت (Birkinshaw &

Gibson, 2004) گاهی اوقات تفکیک با استفاده از رویکرد نمونه کارها نیز حاصل می شود که مدیریت را قادر می سازد تا مرزهای مشخصی راجع به فعالیتهای اکتشافی و بهره برداری ترسیم نمایند. همچنین، به نظر می رسد پیاده سازی تفکیک مکانی نیاز به معیارهای تخصیص منابع متناسب با ماهیت فعالیتهای اکتشافی و بهره برداری دارد: در حالی که معیارهای هدف-محور متناسب با تلاشهای بهره برداری هستند، معیارهای کشف-محور مناسب تلاش های اکتشافی هستند که تمرکز آنها بر یادگیری است (McGrath, 2010, McGrath & Macmillan, 2009; O'Reilly & Tushman, 2008).

پرورش دوسوتوانی از طریق استفاده از تاکتیک های یکپارچه سازی

تاکتیک های یکپارچه سازی به طور معمول با جنبه های رفتاری تیم های مدیریت مرتبط هستند که می توانند هر دو قطب رابطه اکتشاف / بهره برداری را یکپارچه نمایند و با استفاده از اقدامات، ارزشها یا قضاوت های خاص، دوسوتوانی زمینه ای را ایجاد می نمایند (Andriopoulos & Lewis, 2009; Birkinshaw & Gibson, 2004; Gupta و همکاران, 2006). تاکتیک های یکپارچه سازی بر روش های رفتاری و اجتماعی یکپارچه سازی بهره برداری و اکتشاف تأکید دارند. ایده اصلی در اینجا این است که شیوه های اجتماعی شدن، منابع انسانی و تیم سازی موجب پرورش ارزش های مشترک می شوند و به هماهنگی کمک می کنند و موجب این می شوند که عوامل هر روز به صورت دوسوتوان فکر کنند. این رویکرد با دیدگاه سطح بالایی و سطح مدیریتی ارشد مرتبط است. این رویکرد را می توان به عنوان یکپارچه سازی رفتاری ترجمه نمود، جایی که تیم مدیریت ارشد، فرآیندهای اجتماعی و وظیفه زیردستان خود را هماهنگ می کند (Hambrick, 1994) و به مدیران اجرایی کمک می کند تا با الزامات دانش متناقض اکتشاف و بهره برداری مقابله کنند (Andriopoulos & Lewis, 2009; Lubatkin et al., 2006). از این رو، فرایندهای اجتماعی حمایتی (یعنی شیوه های شناخت، اجتماعی شدن)، فرهنگ و روابط بین فردی می توانند به افراد کمک کنند تا به طور متقابل فکر و عمل کنند (Birkinshaw & Gibson, 2004; Smith & Tushman, 2005).

پرورش دوسوتوانی از طریق جلوگیری از تله های مرتبط با پارادوکس

بسیاری از محققان به تله هایی اشاره نموده اند که از طریق تلاش ها برای حل و فصل تنش ها با استفاده از شرایط لازم ذکر شده در بالا رخ می دهند. این تله ها می توانند خرابی یا عوارض جانبی سوء استفاده از خود تاکتیک باشند، که ممکن است باعث چرخه های بدی ایجاد کنند که منجر به تمرکز یک طرفه بر بهره برداری یا اکتشاف می شوند. از این رو، ظهور دوسوتوانی به عنوان یک ویژگی سازمانی نه تنها مستلزم تلاش مداوم برای پرورش تاکتیک های مقابله با پارادوکس، بلکه مستلزم جلوگیری از تله های مربوط به پارادوکس نیز می باشد.

تأکید یک طرفه بر بهره برداری یا اکتشاف ممکن است دو تله عمومی در بر داشته باشد، معروف به تله های شایستگی و شکست. یک تمرکز بیش از حد بر بهره برداری ممکن است باعث ایجاد تله های صلاحیت شود (Andriopoulos & Lewis، 2009، Gupta و همکاران، 2006)، به این معنی که اعمال قابلیت های فعلی ممکن است سودهای فوری را میسر سازد و از این رو سازمان را در مسیر مشخص موفقیت گیر می اندازد. با این وجود، این مسیر ممکن است در یک مقطع زمانی مشخص، با تغییر در بازار یا تغییرات فناوری، منسوخ شود. به طور مشابه، محققان از وجود تله های شکست خبر داده اند. این اتفاق وقتی می افتد که سازمان ها به سمت اکتشاف حرکت می کنند. شرکت هایی که به سختی این هدف از تنش را دنبال می کنند، معمولاً درگیر تشدید ریسکها می شوند، و نمی توانند شکستهای نوآوری گذشته را تصدیق کنند. فرصت های آینده با هزینه عملیات های امروز دنبال خواهند شد (Andriopoulos & Lewis، 2009، Gupta et al.، 2006).

دام ممکن دیگر مربوط به پارادوکس، انزوا و عدم هماهنگی بین فعالیتهای است (Gibson & Birkinshaw، 2004). استفاده بیش از حد از تفکیک در غیاب تاکتیک یکپارچه سازی مرتبط ممکن است منجر به جداسازی واحدها، تیمها یا افراد شود که منجر به یک حالت نوآوری ترجیحی (پیوسته یا رادیکال) می شود و مانع از هماهنگی یا هم افزایی بین تلاشها می شود.

دام دیگری که باید از آن دوری کرد در نوشته ها به عنوان مسابقه طناب کشی شناختی توصیف شده است. این دام با این واقعیت سروکار دارد که اگر اکتشاف و بهره برداری بیانگر مطالبات مختلفی باشند، که نیاز به مجموعه های

دانش متفاوت و مهارت های متفاوت دارد، وقتی بر یک فرد تحمیل می شوند ممکن است باعث پریشانی، سردرگمی شناختی و اولویت بندی نامشخص شوند. از این رو این تله ممکن است مانع رفع اساسی تنش شود. به عنوان مثال، Sheremata (2000) نیاز به نوآوری را نوعی مسابقه طناب کشی بین نیروهای غیرگریز از مرکز و گریز از مرکز توصیف می کند. نویسندگان دیگر، مانند Gibson and Birkinshaw (2004) اظهار داشتند که تاکتیک های یکپارچه سازی، که معمولاً با مدیران ارشد در ارتباط است، ممکن است یک مسابقه طناب کشی شناختی ایجاد کند زیرا این تاکتیک ممکن است با توجه به پیچیدگی و سردرگمی بالقوه ناشی از حالت های متناقض تفکر و عمل مورد نیاز دو قطب پارادوکس، بازیگران را تحت فشار قرار دهد.

سرانجام، اثر فرسایش به جنبه های رفتاری دیده شده در تاکتیک های یکپارچه سازی اشاره می کند و موقعیت هایی را توصیف می کند که در آنها، مدیریت ارشد قادر به دوستوانی بودن می باشد، اما این توانمندی به سطوح میانی و پایین سازمان نمی رسد (بنابراین با فرسایش در حالی که ما به سمت سلسله مراتب سازمانی حرکت می کنیم). این تأثیر توسط Birkinshaw و Gibson (2004) خاطرنشان شد و فرض بر این بود که این در درجه اول معیار سازگاری و کیفیت ارتباطات در سازمان است. با این وجود، ممکن است به این واقعیت نیز مرتبط باشد که فکر کردن و عمل کردن به صورت دوستوان به یک دیدگاه استراتژیک نیاز دارد، که این یک ویژگی برای مدیریت ارشد است، اما ممکن است در تمام سطوح سازمانی حضور نداشته باشد.

به سمت یک نوع شناسی مبتنی بر پارادوکس در وضعیتهای سازمانی مرتبط با دوستوانی

با تکیه بر دو شرط لازم پایه تفکیک و یکپارچه سازی، می توان یک نوع شناسی جامع از چهار حالت سازمانی ممکن را شناسایی کرد. با مشاهده یک وضعیت سازمانی به عنوان یک پیکربندی خاص خصوصیات سازمانی در یک مقطع زمانی مشخص (Bunge, 1996)، هر حالت، از حضور و یا عدم حضور تاکتیک های جدایی و یکپارچه سازی ناشی می شود.

با توجه به سازماندهی برای دوستوانی، هر حالت از نقاط قوت و چالش های متمایز برخوردار است، زیرا این موارد به توانایی سازمان برای پرورش موثر تاکتیک های مقابله با پارادوکس و جلوگیری از تله های مربوط به پارادوکس اشاره دارند. پویایی خاص نوع شناسی ارائه شده با جزئیات بیشتر در شکل 1 نشان داده شده است.

سازمان های دوستوان طولانی مدت	سازمان های یکپارچه
سازمان یک اشتیاق به سوی دوستوانی را در طولانی مدت بروز می دهد. در این حالت، دوستوانی پدیدار می شود و زمانی که یک سازمان از مکانیزم های یکپارچه سازی و تفکیک در چندین سطح تحلیلی استفاده می کند، پایدار می شود.	بدون وجود هر نوع تفکیک، هیچ نقطه ای در استفاده از یکپارچه سازی وجود ندارد. سازمان ها در این حالت، روی یکی از قطب های تنش (تله شایستگی و شکست) تمرکز می کنند. از اینرو، ما این نوع وضعیت را به علت تمرکز تک بر یک سمت تنش، یکپارچه می نامیم.
سازمان های دوستوان کوتاه مدت	سازمان های فاقد دوستوانی
تفکیک بدون یکپارچه سازی منجر به تله هایی مانند انزوا، فقدان هماهنگی، مسابقه طناب کشی شناختی و فرسایش تلاش های دوستوانی از طریق سطوح سازمانی مختلف می شود. در این حالت، دوستوانی یک ویژگی پایدار تنها در کوتاه مدت است.	بدون هر گونه مکانیزم مورد نیاز برای پرورش دوستوانی، سازمان برای دوستوان شدن تلاش می کند. از اینرو، دوستوانی نمی تواند به هر ترتیب به صورت یک ویژگی سازمانی پدیدار شود.

خیبر

بله

شکل 1. یک نوع شناسی مبتنی بر پارادوکس برای حالات سازمانی مربوط به دوستوانی فضایی

در گوشه بالا سمت چپ، عدم وجود تاکتیک های تفکیک می تواند سازمان را به تمرکز روی یکی از قطب های تنش (اکتشاف یا بهره برداری) هدایت نماید که ممکن است زمینه ساز توسعه تله های شایستگی و ناکامی باشد. با تأکید بر اکتشاف یا بهره برداری، سازمان یکپارچه می شود و از آنجا که به جنبه پارادوکسی رابطه بین اکتشاف و بهره برداری توجه نمی کند، پدیدار شدن دوستوانی به عنوان یک ویژگی سازمانی ناموفق می شود. این حالت به آن چیزی اطلاق می شود که ما سازمان های یکپارچه می نامیم.

با توجه به گوشه پایین سمت راست، تفکیک بدون یکپارچه سازی ممکن است در کوتاه مدت باعث پرورش دوستوانی شود، اما در طولانی مدت، عدم وجود تاکتیک های یکپارچه ممکن است نه تنها تله های انزوا (چه فرهنگی و چه عملی) بلکه تحریکات مسابقه طناب کشی شناختی بین طرفین مرتبط با هر قطب و همچنین فرسایش تلاش های دو جانبه از طریق سطوح مختلف سازمانی را تحریک کند. از این رو، در این وضعیت سازمانی، ممکن است دوستوانی به عنوان یک ویژگی سازمانی بوجود بیاید که در طولانی مدت بعید به نظر می رسد که پایدار بماند. این حالتی مطابق با آن چیزی است که ما به آن سازمان های دوستوان کوتاه مدت می گوییم. حتی اگر

تاکتیک های تفکیک بتوانند دوسوتوانی را در کوتاه مدت پرورش دهند، فقدان تاکتیک های یکپارچه سازی احتمالاً در درازمدت مانع سازمان خواهد شد زیرا برقراری آشتی بین قطب های اکتشاف و بهره برداری را ناموفق نماید. گوشه سمت چپ پایین، سازمان های فاقد دوسو توانی را به تصویر می کشد، زیرا هر دو شرایط وجود ندارد و مانع از امکان ظهور دوسوتوانی به عنوان یک ویژگی سازمانی می شوند. عدم وجود هر دو تاکتیک، سازمان را بدون وسایل لازم برای دنبال نمودن دوسو توانی در عمل، تنها می گذارد.

سرانجام، چهارگوش سمت راست که با حضور هر دو تاکتیک یکپارچه سازی و جداسازی مشخص می شود. این وضعیت سازمانی نه تنها تمایل به بروز دوسوتوانی به عنوان یک ویژگی سازمانی را نشان می دهد، بلکه برای ماندگاری این خاصیت در درازمدت وجود دارد. این وضعیت مربوط به چیزی است که ما آنرا سازمانهای دوسوتوان بلندمدت می نامیم. دوسو توانی به این علت پدیدار می شود که هر دو تاکتیک های یکپارچه سازی و تفکیک برای پرداختن به ماهیت مکمل و متضاد رابطه اکتشاف و بهره برداری به کار می روند. علاوه بر این، تحقق هر دو شرط نه تنها ظهور دوسوتوانی به عنوان یک ویژگی سازمانی را میسر می سازد، بلکه یک پایه و اساس محکم برای فعال ماندن این ویژگی در دراز مدت را خلق می کند. بر خلاف ماهیت متضاد اکتشاف و بهره برداری. این شرایط باید در چندین سطوح تحلیلی تحقق یابند تا از تله های مرتبط با پارادوکس اجتناب شود. ترکیبی از دو شرط لازم در سطوح تحلیلی چندگانه به مقابله با رابطه پارادوکس-مانند اکتشاف و بهره برداری کمک می کند و بنابراین سازمان می تواند خاصیت دوسوتوانی خود را در طول زمان حفظ کند.

پیامدهایی برای تحقیق و عمل

پیامدهایی برای تحقیقات علمی بیشتر

ما سه پیشنهاد متمایز را برای تحقیقات بیشتر براساس نوع شناسی حالات وابسته به دوسوتوانی سازمانی ارائه می دهیم.

اولین مسیر تحقیقاتی ممکن با دوستوانی به عنوان یک فرآیند همراه است. طرح پیشنهادی، یک نقطه شروع برای بررسی چگونگی دوستوان شدن سازمانها را ارائه می کند. به عنوان مثال، چه فرایندها و سازوکارهای خاص به احتمال زیاد به هر حالت مشخص منجر می شوند؟ آیا فرایندهای انتقال بین حالات وجود دارند و آیا آنها اتفاق می افتند؟ پرداختن به این سؤالات بطور مؤثر خواستار تحقیقات طولی و مبتنی بر فرآیند در مورد عدم وجود سازمانی است (Burgelman، 2011؛ Cao et al.، 2009).

مسیر دوم تحقیق مرتبط با دوستوانی به عنوان عمل است. از آنجایی که سازماندهی برای دوستوانی، موضوعی کلیدی در پیشبرد درک ما در مورد چگونگی دوستوان شدن سازمانها به مرور زمان است، فرصتی برای بررسی شیوه های خرد که پایه و اساس دوستوان شدن سازمان ها را تشکیل می دهند، وجود دارد. این خط تحقیق می تواند روابطی قوی را با دیدگاه استراتژی در برابر عمل توسعه دهد که بررسی می نماید که افراد در رابطه با استراتژی چه کاری انجام می دهند و چگونه این کار از زمینه سازمانی و نهادی تاثیر می پذیرد و بر آن تاثیر می گذارد (Johnson، Langley، Melin، & Whittington، 2007). از این رو، مطالعات بیشتر می توانند نقش شرایط ناخوشایند دوگانه تفکیک و یکپارچه سازی را با جزئیات بیشتری مورد کاوش قرار دهند. در چه شرایطی، این شرایط لازم به خوبی با هم کار می کنند؟ آیا می توان از بهترین روش ها برای آنها پرده برداشت؟ چگونه کاربرد این شرایط در حوزه ها و احتمالات مختلف، متفاوت است؟ مطالعات موردی در مورد انواع مختلف سازمان ها و انواع بخش های مختلف می توانند درک ما را از این که کدام شیوه ها به پرورش دوستوانی در محیط های مختلف سازمانی کمک می کنند، غنی سازد.

مسیر سوم تحقیق مربوط به دوستوانی به عنوان شرط موفقیت طولانی مدت و ماندگاری سالم است. دوستوانی، ساختاری است که از طریق درهم آمیختگی یک سری از شرایط موجود در سطوح مختلف پدیدار می شود. از این رو فرصتی برای بررسی این مورد پیدا می شود که چگونه سطوح مختلف تحلیلی به پرداختن به چالش های طول عمر سالم سازمانی کمک می کنند (Fleck، 2009). بنابراین، مطالعات میدانی باید متغیرهای توضیحی را در همه سطوح جستجو کند: در سطح فردی (یعنی ساختارهای تشویقی، شخصیت‌های مختلف رهبری)، در سطح سازمانی (یعنی

طراحی سازمانی، فرهنگ، ائتلافها) و در سطح محیطی (یعنی انواع مختلف پیوندهای ثابت، استراتژی های پیمایش در محیط نهادی). تجزیه و تحلیل سطوح مختلف نیز می تواند به طور بالقوه به گفتگوی علمی در جریان پژوهشهای مختلف مانند مطالعات شناختی و سازماندهی رفتاری (سطح فردی)، دیدگاه مبتنی بر منابع (سطح سازمانی) و بوم شناسی جمعیت و اقتصاد I / O (صنعت-مرحله) کمک نماید.

پیامدها برای مدیران دست اندرکار

نوع شناسی پیشنهادی برای سازماندهی دوسوتوانی، یک برنامه کار برای مدیران دست اندرکار در حال تلاش برای پرورش و پایدار نمودن دوسوتوانی در سازمان آنها را فراهم می کند. چنین مدیرانی می توانند از نوشته های مدیریت در مورد تاکتیکهای خاص برای مقابله با پدیده های متناقض در سازمانها بهره مند شوند و جعبه ابزار سازمانی آنها برای این کار را بسازند. به عنوان مثال، یک رویکرد دوسوتوانی در مدیریت منابع انسانی خواستار برقراری تعادل بین انگیزه های کوتاه مدت و بلند مدت برای کارمندان می باشد. به همین ترتیب، یک رویکرد دوسوتوانی برای سبد محصولات یک شرکت، ارتقاء شیوه های کنترل کیفیت در یک خط تولید را در بر می گیرد، در عین حال انگیزه هایی برای ایده های جدید محصولات را تحت توجه مدیر قرار می دهد. از این رو، با جستجوی بینش ها در مورد رشته ها و زمینه های مختلف مدیریتی، جمع آوری شیوه های مشخص شده و پیاده سازی آنها با ذهنیت مناسب، مدیریت می تواند به دوسوتوانی سازمانی در شرکتهای آنها کمک کند.

اگرچه نوع شناسی ما، یک برنامه کاری ارائه می دهد، اما به نظر نمی رسد هیچ دستورالعمل مشخصی برای دوسو توان نمودن سازمان ها وجود داشته باشد. دوسوتوان شدن یک فرایند وابسته به زمینه است که باید با تاریخچه و فرهنگ خاص سازمان همراه شود. همچنین اذعان می کند که مدیران باید به دنبال راه هایی برای پیاده سازی شرایط لازم تفکیک و یکپارچگی باشند که بذر همبستگی سازمانی را می گذارد. از این رو، دوسوتوانی باید یک ساختار هدایت کننده باشد که همیشه در ذهنیت یک مدیر در هنگام طراحی سیستم های کنترل برای سازمان (مانند عملکرد داشبورد، کارت امتیازی و حتی مشوق های پرداخت) وجود داشته باشد. نکته اصلی دوسوتوان نمودن

سازمان ها، نه تنها وابسته به زمینه است، بلکه به جستجوی مداوم وابسته است، رفتاری که باید در طول زمان دنبال شود.

نتیجه گیری ها و محدودیت ها

با هدف کمک به درک در مورد چگونگی دوستوان شدن سازمانها به مرور زمان، ما ماهیت ساختار دوستوانی را مورد موشکافی قرار داده ایم و دو الزام را برای دوستوانی نمودن سازمان ها شناسایی کرده ایم و موضوعات مربوط به سازماندهی برای دوستوانی را بررسی کرده ایم. ما دو شرط لازم برای توسعه دوستوانی پیشنهاد می کنیم: پرورش تاکتیک های مقابله با پارادوکس و همچنین جلوگیری از تله های مربوط به پارادوکس. درهم آمیختگی این دو شرط به یک نوع شناسی از چهار حالت مرتبط با دوستوانی منجر می شود که مستلزم ویژگی های متمایز سازماندهی است.

این منطق کلی در این واقعیت مشخص می شود که دوستوانی سازمانی به همان اندازه که با استراتژی سازی سرو کار دارد، با سازماندهی ارتباط دارد. دوستوانی برای دستیابی به ماندگاری سالم در درازمدت مرتبط است، زیرا رابطه بین اکتشاف و بهره برداری منعکس کننده چندین چالش مرتبط با آن است: از جمله کوتاه مدت در مقابل بلند مدت، سودآوری و پایداری. با این حال، اگرچه دوستوانی سازمانی می تواند برای هر سازمان مرتبط تلقی شود، پرداختن به چالش تبدیل شدن به دوستوان دشوار است، اما مشروط به مشخصات هر سازمان است. نوع شناسی پیشنهاد شده در این مقاله به منزله اولین گام در ارائه درک جامع از آنچه برای شرکت ها به منظور سازماندهی برای دوستوانی نیاز است می باشد.

از این رو، تحقیقات بیشتری برای بررسی این مورد نیاز است که چگونه سازمانها با گذشت زمان دوستوان می شوند و همچنین چگونه شرکت ها می توانند برای دوستوانی سازماندهی نمایند. همانطور که کلمه سازماندهی نشان می دهد، تمرکز پژوهش باید بر فرایندهای مداوم دخیل در حرکت به سمت جلو و راهبردها و اشکال تأکید کند، نه بر اشکال سازمانی. این دیدگاه همچنین این دیدگاه را تقویت می کند که سازماندهی و استراتژی سازی نباید به عنوان

دو شیوه گسسته در نظر گرفته شود، بلکه باید در ارتباط با یکدیگر در نظر گرفته شوند، یک دوگانگی واحد به جای دو بلوک ساختمان مجزا (Whittington & Melin, 2003). بنابراین، اگرچه تنش اکتشافی و بهره برداری خود را به عنوان یک مسئله استراتژیک مطرح می کند، اما حل آن مستلزم استراتژی سازی و سازماندهی است.

References

- Aldrich, H., & Ruef, M. (1999). *Organizations evolving*. London: Sage Publications Ltd.
- Ancona, D., Goodman, P., Lawrence, B., & Tushman, M. (2001). Introduction to special topic forum on time and organizational research. *Academy of Management Review*, 26(4), 507-511. doi: 10.5465/AMR.2001.5393884
- Andersen, T., & Nielsen, B. (2007). The effective ambidextrous organization: a model of integrative strategy making processes [Working Paper n° 12/2007]. *Copenhagen Business School*, Copenhagen, Denmark.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717. doi: 10.1287/orsc.1080.0406
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2010). Managing innovation paradoxes: ambidexterity lessons from leading product design companies. *Long Range Planning*, 43(1), 104-122. doi: 10.1016/j.lrp.2009.08.003
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi: 10.1177/014920639101700108
- Benner, M. J., & Tushman, M. (2003). Process management and technological innovation: a longitudinal study of the photography and paint industries. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 676-706. doi: 10.2307/3094913
- Bierly, P. E., & Daly, P. S. (2007). Alternative knowledge strategies, competitive environment, an organizational performance in small manufacturing firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), 493-516. doi: 10.1111/j.1540-6520.2007.00185.x
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 47-55.
- Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1995, July). The right game: the use of game theory to shape strategy. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/1995/07/the-right-game-use-game-theory-to-shape-strategy>
- Bunge, M. (1996). *Finding philosophy in social science*. New Haven: Yale University Press.
- Burgelman, R. A. (2011). Bridging history and reductionism: a key role for longitudinal qualitative research. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 591-601. doi: 10.1057/jibs.2011.12
- Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as a paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32(5), 539-553. doi: 10.1287/mnsc.32.5.539
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796. doi: 10.1287/orsc.1090.0426

- Chandrasekaran, A., Linderman, K., & Schroeder, R. (2012). Antecedents to ambidexterity competency in high technology organizations. *Journal of Operations Management*, 30(1/2), 134-151. doi: 10.1016/j.jom.2011.10.002
- Chang, Y., Hughes, M., & Hotho, S. (2011). Internal and external antecedents of SMEs' innovation ambidexterity outcomes. *Management Decision*, 49(10), 1658-1676. doi: 10.1108/00251741111183816
- Christensen, C. (2011). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Christensen, C., & Raynor, M. (2013). *The innovator's solution: creating and sustaining successful growth*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Clegg, S. R. (2002). General introduction. In S. R. Clegg (Ed.), *Management and organization paradoxes* (pp. 1-8, Advances in Organization Studies 9). Amsterdam: John Benjamins. doi: 10.1075/aos.9.02cle
- Coad, A. (2009). *The growth of firms: a survey of theories and empirical evidence* (New perspectives on the modern corporation). Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Coad, A., & Tamvada, J. P. (2008). The growth and decline of small firms in developing countries [Papers on Economic Evolution 2008-08]. *Max Plack Institute of Economics*, Evolutionary Economics Group, Germany.
- DeWit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy: process, content, context – an international perspective*. Boston: Cengage Learning.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dougherty, D., & Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1120-1153. doi: 10.2307/256994
- Doyle, P. (1994). Setting business objectives and measuring performance. *Journal of General Management*, 20(2), 1-19. doi: 10.1016/0263-2373(94)90002-7
- Duncan, R. (1976). The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. In R. Kilaman & L. Pondy (Eds.), *The management of organizational design* (pp. 167-188). New York: North Holland.
- Eisenhardt, K. M. (2000). Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism. *Academy of Management Review*, 25(4), 703-706. doi: 10.5465/AMR.2000.3707694
- Fang, C., & Levinthal, D. (2009). Near-term liability of exploitation: exploration and exploitation in multi-stage problems. *Organization Science*, 20(3), 538-551. doi: 10.1287/orsc.1080.0376
- Feser, C. (2012). *Serial innovators: firms that change the world*. New Jersey: John Wiley Sons.
- Fleck, D. (2009). Archetypes of organizational success and failure. *Brazilian Administrative Review*, 6(2), 78-100. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/bar/v6n2/v6n2a02.pdf>. doi: 10.1590/S1807-76922009000200002
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177. doi: 10.5465/AMR.2000.2791608
- Galbraith, J. (2014). *Designing organizations: strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels*. New Jersey: John Wiley Sons.
- Ghemawat, P. (1991). *Commitment: the dynamics of strategy*. New York: Free Press.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226. doi: 10.2307/20159573
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706. doi: 10.5465/AMJ.2006.22083026

- Hambrick, D. C. (1994). Top management groups: a conceptual integration and reconsideration of the "team" label. *Research in Organizational Behavior*, 16, 171-213.
- He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494. doi: 10.1287/orsc.1040.0078
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as practice: research directions and resources*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Judge, W. Q., & Blocker, C. P. (2008). Organizational capacity for change and strategic ambidexterity. *European Journal of Marketing*, 42(9-10), 915-926. doi: 10.1108/03090560810891073
- Kyriakopoulos, K., & Moorman, C. (2004). Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: the overlooked role of market orientation. *International Research in Marketing*, 21, 219-240. Retrieved from <https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/Publications/IJRM2004.pdf>. doi: 10.1016/j.ijresmar.2004.01.001
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning [Special Issue]. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112. doi: 10.1002/smj.4250141009
- 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. doi: 10.1177/0149206306290712
- Luscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240. doi: 10.5465/AMJ.2008.31767217
- Luzon, M. D. M., & Pasola, J. V. (2011). Ambidexterity and total quality management: towards a research agenda. *Management Decision*, 49(6), 927-947. doi: 10.1108/00251741111143612
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. doi: 10.1287/orsc.2.1.71
- McGrath, R., & McMillan, I. (2009). *Discovery-driven growth: a breakthrough process to reduce risk and seize opportunity*. Boston: Harvard Business Press.
- McGrath, R. G. (2010). Business models: a discovery driven approach. *Long Range Planning*, 43(2/3), 247-261. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.005
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. doi: 10.1002/smj.4250060306
- O'Reilly, C. A., III, Harrell, J. B., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: IBM and emerging business opportunities. *California Management Review*, 51(4), 75-99. doi: 10.2139/ssrn.1418194
- O'Reilly, C., III, & Tushman, M. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81. Retrieved from <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>
- O'Reilly, C. A., III, & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206. doi: 10.1016/j.riob.2008.06.002
- O'Reilly, C. A., III, & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: how managers explore and exploit. *California Management Review*, 53(4), 5-22. doi: 10.1525/cmr.2011.53.4.5
- Peteraf, M. (2003). The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. In N. J. Foss (Ed.), *Resource, firms and strategy* (pp. 187-204). Oxford: Oxford Management Readers.
- Posen, H. E., & Levinthal, D. A. (2012). Chasing a moving target: exploitation and exploration in dynamic environments. *Management Science*, 58(3), 587-601. doi: 10.1287/mnsc.1110.1420
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to building management and organizational theories. *Academy of Management Review*, 14(4), 562-578. doi: 10.5465/AMR.1989.4308389
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40. doi: 10.5465/AMR.2001.4011928

- Puranam, P., Singh, H., & Zollo, M. (2006). Organizing for innovation: managing the coordination autonomy dilemma in technology acquisitions. *Academy of Management Journal*, 49(2), 263-280. doi: 10.5465/AMJ.2006.20786062
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409. doi: 10.1177/0149206308316058
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695. doi: 10.1287/orsc.1090.0428
- Sarasvathy, S. (2009). *Effectuation: element of entrepreneurial expertise* (New horizons in entrepreneurship series). London: Edward Elgar Publishing.
- Seo, M.-G., Putnam, L. L., & Bartunek, J. M. (2004). Dualities and tensions of planned organizational change. In M. S. Poole & Van de Ven, A. H. (Eds.), *Handbook of organizational change and innovation* (pp. 73-106). Oxford: Oxford University Press.
- Sheremata, W. A. (2000). Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure. *Academy of Management Review*, 25(2), 389-408. doi: 10.5465/AMR.2000.3312925
- Simonetti, R. (1996). Technical change and firm growth: creative destruction in the fortune list, 1963-87. In E. Helmstadter & M. Perlman (Eds.), *Behavioral norms, technological progress, and economic dynamics* (pp. 151-182). (Studies in Schumpeterian Economics). Michigan: Michigan Press.
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864-894. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00841.x
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536. doi: 10.1287/orsc.1050.0134
- Stuart, C. I., & Knight, M. B. (2006). The case of disappearing firms: empirical evidence and implications. *Journal of Organizational Behavior*, 27(1), 79-100. doi: 10.1002/job.361
- Sydow, J., Schreyogg, G., & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: opening the black box. *Academy of Management Review*, 34(4), 689-709.
- Tiwana, A. (2008). Do bridging ties complement strong ties? An empirical examination of alliance ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 29(3), 251-272. doi: 10.1002/smj.666
- Whittington, R., & Melin, L. (2003). The challenge of organizing/strategizing. In A. M. Pettigrew, R. Whittington, L. Melin, C. Sanchez-Runde, F. A. J. van den Bosch, W. Ruigrok, & T. Numagami (Eds.), *Innovative forms of organizing* (pp. 35-48). London: Sage Publications Ltd.
- Williamson, O. (1999). Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1087-1110. Retrieved from [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199912\)20:12%3C1087::AID-SMJ71%3E3.0.CO;2-Z/epdf](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(199912)20:12%3C1087::AID-SMJ71%3E3.0.CO;2-Z/epdf) doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199912)20:12<1087::AID-SMJ71>3.0.CO;2-Z
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.318/epdf> doi: 10.1002/smj.318
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97-125.