

الگوی مدیریت راهبردی تناقض دوسوتوانی همزمان فعالیت های اکتشاف و بهره برداری سازمان ها

*مهدی ابراهیمی^۱، جمال الدین کبوتری^۲

چکیده

مدیران همواره در مواجهه با پارادوکس های راهبردی، بدنبال گزینه هایی برای پرداخت به عناصر متضاد یک مساله تصمیم گیری هستند. از مهمترین این مسایل، پارادوکس فعالیت های بهره برداری و اکتشاف در سازمان ها، و حل آن از طریق دوسوتوانی سازمانی است. در این پژوهش تلاش گردیده است تا با استفاده از روش فراترکیب به بررسی، تجزیه و تحلیل و ترکیب شاخص های مناسب، برای مدیریت راهبردی تناقض دوسوتوانی همزمان فعالیت های اکتشاف و بهره برداری سازمان ها استخراج شده و سپس با بهره گیری از خبرگان مطرح در این حوزه چارچوب پیشنهادی ارائه گردد. جامعه آماری، کلیه مطالعات انجام شده در بازه زمانی ۲۰۰۴ تا ۲۰۲۰ میلادی و همچنین ۱۳۹۰ تا سال ۱۳۹۹ می باشد. در این راستا ۱۸۱ پژوهش در زمینه موضوع موردنظر ارزیابی و درنهایت ۵۹ مقاله به صورت هدفمند انتخاب گردیده و در ۶ بعد و ۲۳ مؤلفه دوسوتوانی با نظر خبرگان دسته بندی و مورد تحلیل قرار گرفت. اعتبار مولفه ها از طریق آزمون های تی تک نمونه ای و کاپای کوهن در SPSS تأیید گردید. پژوهش حاضر با شناسایی مقوله ها در قالب عوامل زمینه ای، واسطه ای، مداخله گر، شاخص ها و پیامدهای دوسوتوانی همزمان فعالیت های اکتشاف و بهره برداری سازمان ها و همچنین رویکردهای حل این پارادوکس، می-تواند مبنایی برای مدیران و مسئولان شرکت ها و سازمان ها در راستای تصمیم گیری های راهبردی برای مدیریت اثربخش این واحدها قرار گیرد.

واژگان کلیدی: پارادوکس های راهبردی، دوسوتوانی سازمانی، اکتشاف، بهره برداری، فراترکیب

^۱ - نویسنده مسئول: استادیار مدیریت بازرگانی و عضو هیات علمی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی،

Ebrahimistgm@atu.ac.ir - ۰۹۱۲۴۰۸۲۰۵۰

^۲ - دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، j_kaboutari@atu.ac.ir - ۰۹۱۰۷۵۹۹۷۶۵

مقدمه

امروزه پیچیده شدن مسائل سازمانی به دلیل سرعت سیر تحولات بیرونی و داخلی، نیاز به خلق استراتژی جهت دستیابی به مزیت رقابتی، نیاز تصمیم گیران به شناخت دقیق تری از سیر تحولات، روندهای جاری، آتی و گاهاً متناقض و متضاد، و تاثیر و تاثر آنها بر سیستم ها و فرآیندهای سازمانی، ضروری تر از پیش کرده است. این به معنای روبه رو شدن به تناقضات استراتژیک است که کار مدیریت را بسیار دشوار می سازد. چالش رهبران در انتخاب کردن یکی از این مسائل نیست بلکه آنان باید بتوانند تشخیص دهند که هر دوی مسائل باید با یکدیگر حل شوند (کاتو و همکاران^۱، ۲۰۲۰). یکی از روش هایی که به کمک آن پیچیدگی ها بهتر درک شده و مدیران را برای پی ریزی استراتژی ها و برنامه ریزی بهتر و تحت شرایط مختلف آماده می سازد برنامه ریزی با رویکرد پارادوکسیکال یا متناقض (نما) است. تئوری های دو سوتوانی^۲ سازمانی نیز مبنای پارادوکس را تصدیق می کنند. چراکه در نگاه اول ظاهراً اکتشاف^۳ و بهره برداری^۴ به عنوان فعالیت های مکمل یکدیگر هستند اما اجرای یک راهبرد دوسوتوان تقریباً یک فرآیند دو قطبی است؛ زیرا اکتشاف و بهره برداری فرآیندهای بسیار متفاوتی هستند و پارادوکس های متضاد را در یک سازمان مطرح می کنند. اکتشاف، فعالیت هایی است که رویکردهای پیشین در سازمان را به چالش می کشد و در بلندمدت سازگاری سازمان با محیط را بهبود می دهد (مانند نوآوری فن-آوری انقلابی جهت ورود به یک حوزه بازار و یا محصول جدید). در حالی که منظور از بهره برداری فعالیت هایی است که هدف آنها بهبود و پالایش مهارت ها و روش های فعلی است (مانند اجرای تکاملی نوآوری و یا اصلاحات جزئی در محصولات جهت تطبیق بهتر با نیازهای بازار)، با نگاهی کوتاه مدت در بهره برداری حداکثر از منابع و قابلیت های فعلی است (اوریلی و تاشتمن^۵، ۲۰۰۸). علاوه بر الزامات متفاوت بهره برداری و اکتشاف، همپوشانی آنها با شاخص های مرتبط با مفاهیمی نظیر جهت گیری استراتژیک^۶ و نوآوری است. بطور مثال جهت گیری بین تمرکز روی دانش موجود، تخصیص منابع به اصلاح تکنولوژی موجود و شایستگی های موجود و جستجو دانش، توانمندا و فرصت های جدید. و یا موازنه بین ثبات در مقابل با انعطاف پذیری و سازگاری با تغییرات محیطی و سازمانی که در نهایت حتی خروجی های متفاوتی نیز برای سازمان ها ایجاد می کنند (نوبخت و همکاران، ۱۳۹۷). بنابراین دوسوتوانی همزمان به عنوان یکی از اساسی ترین راه حل ها و رموز موفقیت شرکت ها و سازمان ها در آینده و علی الخصوص در عرصه رقابت های فرآیندها است (وی و همکاران^۷، ۲۰۱۴). به طور کلی بر اساس آنچه پیشتر بیان شد ضرورت نگرشی جامع و نظام مند به موضوع حل مسایل پارادوکسال در مدیریت استراتژیک شرکت ها و سازمان ها بسیار دارای اهمیت می باشد. با توجه به اهمیت بحث در کشور، تاکنون تحقیقات انجام شده در این زمینه به صورت جزیره ای و محدود به بررسی و مدیریت مسایل متناقض سازمانی پرداخته اند و خلا تحقیقاتی در این زمینه احساس می شود. پژوهش حاضر نیز در همین راستا، ابتدا مفاهیم مرتبط با دوسوتوانی سازمانی به عنوان یکی از راه حل های مسایل پارادوکسیکال بررسی شده است. در نهایت، با استفاده از روش فراترکیب به استخراج شده و در نهایت مضامین مستخرج از ادبیات به شکل گیری چارچوبی برای تحلیل و توصیف این رویکرد به سازماندهی دوسوتوانی همزمان فعالیت های اکتشاف و بهره برداری منجر می شوند که مبنایی را برای مدیران و مسئولان شرکت ها و سازمان ها در راستای تصمیم گیری های راهبردی برای مدیریت اثربخش این واحدها فراهم می آورد.

۱. مبانی نظری

۱.۱. دوسوتوانی سازمانی

دوسوتوانی سازمانی، چیره دستی یا سازمان دو وجهی، به عنوان یک استعاره برای توصیف شایستگی سازمان هایی با توانایی انجام دو کارکرد مختلف در یک زمان و یا دنبال کردن همزمان دو هدف متناقض استفاده می شود. د ویت و میر^۸ (۲۰۱۴)، از این تقابل در بحث نوآوری راهبردی، به نوسازی مستمر و تدریجی و نوسازی بنیادی یاد می کند. نوسازی مستمر و تدریجی بر بهره برداری از فرآیند بهبود مستمر محصولات و خدمات در راستای تقویت جایگاه رقابتی با تلاش برای افزایش استانداردهای کیفیت، تحقیقات بازار، کارایی و آرایه پیشنهادی ارزش ارزانتر و بهتر (مثل خدمات پس از فروش) اشاره دارد و نوسازی بنیادی همتراز اکتشاف بر چالش جایگاه های رقابتی با نوآوری، فناوری ها و مدل های کسب و کار جدید می باشد (ابراهیمی و عباس نژاد، ۱۳۹۶). در حالیکه بطور طبیعی ترکیبی از هر دو رویکر بهره برداری و اکتشاف به یک پارادوکس و رقابت بر سر منابع منجر خواهد شد، مطالعات دوسوتوانی سازمانی نشان می دهد که سازمان هایی که درگیر بهره برداری و اکتشاف از طریق سطح بالاتری از ترکیب و تعادل بهینه تعادل هستند، با احتمال بیشتری به عملکردی بالاتر دست خواهند یافت (اشنلپر و هیدرمیخ^۹، ۲۰۲۰).

۲.۱. رویکردهای حل پارادوکس های راهبردی

مدیران در مواجهه با پارادوکس های راهبردی، مجموعه ای از گزینه ها را برای پرداخت به عناصر متضاد یک مساله در اختیار دارند. از اینرو لزوم پذیرش دیدگاه پارادوکس و رویکردهای حل آن را به مدیران سازمانی گوشزد می شود. برخی از این رویکردهای حل پارادوکس بهره برداری و اکتشاف با دوسوتوانی عبارتند از: دوسوتوانی ساختاری^{۱۰}: یعنی تفکیک سازمانی به ساختارها و یا واحدهای مجزا برای پیگیری همزمان انواع مختلف فعالیت ها. در این راه حل، واحدهای خاصی مانند تحقیق و توسعه (R&D) دارای محیط ارگانیک و خلاق برای تسهیل اکتشاف هستند؛ درحالیکه واحدهای دیگر-مانند تولید-که بیشتر مکانیکی هستند بر فعالیت های بهره برداری تمرکز دارند (گیبسون و رکینشاو^{۱۱}، ۲۰۰۴ و اوریلی و تاشمن، ۲۰۱۳).

دوسوتوانی مدیریتی^{۱۲}: دوسوتوانی ریسک تصمیم گیری یا دوسوتوانی رهبری مبتنی بر ویژگی های مدیریتی است و نقش مدیران ارشد در ایجاد سازمان های دوسوتوان می باشد (اوریلی و تاشمن، ۲۰۱۳).

دوسوتوانی موقعیتی: زمانی است که افراد در امور روزانه خود بین فعالیت های اکتشاف-محور و استخراج-محور حق انتخاب دارند. برای اجرای چنین روندی، لازم است فضای سازمان منعطف تر باشد (جانی و همکاران^{۱۳}، ۲۰۱۳).

دوسوتوانی زمینه ای^{۱۴}: در دوسوتوانی زمینه ای، اکتشاف و بهره برداری بطور طبیعی با یکدیگر به توازن می رسند. افراد خاص به طریقی و با زمینه های سازمانی-چون اعتماد، نظم و اقدامات مدیریتی و فرهنگ حمایتی، میان خلاقیت، توجه به جزئیات و کیفیت عملکرد، توازن برقرار می کنند که عملکرد خلاق لزوما کیفیت و کارایی را تضعیف نمی کند (اوریلی و تاشمن^{۱۵}، ۲۰۱۳).

تفکیک حیطه ای یا کار در سطوح مختلف^{۱۶}: در سازمان ها، قدرت در واحدهای مختلف توزیع شده است. اغلب، جریانات دانش از بالا به پایین افرادی که در سطوح بالاتر سلسله مراتب هستند، بطور مثبت با اکتشاف مرتبط اند. برعکس، جریانات دانش افقی و از پایین به بالای کارکنان و در سطوح پایینتر سلسله مراتبی هستند، به بهره برداری مرتبط می باشند(لاوی و همکاران^{۱۷}، ۲۰۱۱). به عبارتی اجرای همزمان اکتشاف و بهره برداری در میان واحدهای سازمانی که در سطوح سلسله مراتبی مختلف قرار دارند. بنابراین این روش، اکتشاف و بهره برداری همزمان را در یک مکان مورد حمایت قرار می دهد و رابطه تعارض بین دو فعالیت را با به کارگیری آنها در حیطه های مختلف برطرف می سازد. تفکیک حیطه هیچ ارتباطی با واحدهای سازمانی خاص ندارد.

تفکیک موقتی^{۱۸}: تفکیک موقتی شامل چرخه هایی از اکتشاف و بهره برداری می شود که سازمان تنها روی یک فعالیت مهم و اصلی تمرکز می کند و بعداً به دیگری انتقال می یابد. تفکیک موقتی در سطح سازمانی فرض می گیرد که سازمان فعالانه انتقال میان فعالیت های اکتشافی و بهره برداری را مدیریت می کند. معمولاً انتقال های موقت از فعالیتی به فعالیت دیگر آسان نبوده و منجر به هزینه های بالا در زمان چرخش شود(احمدی و فیاض قاضیانی، ۱۳۹۷).

دوسوتوانی اتحادی^{۱۹}: در رویکردهای متداول که اشاره شد، اعتقاد بر بکارگیری همزمان استراتژی های بهره برداری و اکتشاف در داخل یک سازمان بود، اما در این رویکرد بصورت بین سازمانی و در یک شبکه و اتحادیه فعالیت ها در خارج مرزهای سازمانی به عنوان مکمل برون سپاری می شوند(تیوانا^{۲۰}، ۲۰۰۸).

هدایت^{۲۱}: شرکت ها به مرور زمان بهره برداری را از اکتشاف جدا می کنند. هنگام آغاز فعالیت کسب و کار جدید، مبتنی بر ایده یا نوآوری نوین(مانند یک اپلیکیشن) در ابتدا کشف می کند و سپس بهره برداری می کند. از اینرو هدایت در گذر زمان، تفکیک زمانی نامیده می شود(ابراهیمی و عباس نژاد، ۱۳۹۷).

در نهایت آنچه برخی صاحب نظران مدیریت استراتژیک درباره چنین سازمان هایی مطرح کرده اند، اشاره به این مطلب دارد که قابلیت دوسوتوانی در سازمان وجود ندارد و باید در سازمان ساخته شود. برای نیل به چنین هدفی باید عناصر دوسوتوانی همزمان سازمانی شناسایی و بررسی شده و مجموعه ای از اقدامات در کنار هم طرح ریزی شوند. از اینرو در پژوهش حاضر به دنبال ارایه الگوی مدیریت راهبردی تناقض دوسوتوانی همزمان فعالیت های اکتشاف و بهره برداری شرکت ها سازمان ها با مرور نظام مند مطالعه های پیشین هستیم.

۲. پیشینه پژوهشی

اشنلبر و هیدرمیخ^{۲۲} (۲۰۲۰) در بررسی با عنوان؛ نقش دوسوتوانی فردی برای عملکرد سازمانی؛ بررسی تاثیر جستجو یا ارایه دانش دوسوتوان؛ عنوان کردند ارایه و بهره برداری از دانش کارکنان و سازمانی و نوآوری های نوین منجر به عملکرد بالاتر در محیط های باثبات می شود و اکتشاف و جستجو این نوع دانش و توانمندی ها در محیط های پویا.

سورگینی و همکاران^{۲۳} (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان؛ ریسک و دوسوتوانی سازمانی؛ با استفاده از مرور مطالعات و روش فراترکیب نشان دادند که ریسک و عدم اطمینان در نحوه سرمایه گذاری سازمان از منابع در اکتشاف یا بهره برداری تأثیر می گذارد. دوم، یافته ها حاکی از آن است که ریسک، تصمیمات اکتشاف و یا بهره

برداری دوستوانی سازمانی را بر تصمیم گیری و عملکرد تعدیل می کند. همچنین ریسک تأثیر مستقیمی بر بر تصمیم گیری استراتژیک (تصمیم گیری شهودی تا منطقی) دارد.

لین و هو^{۲۴} (۲۰۱۶) بیان می کنند که شرکت ها می توانند در پاسخ به فشارهای نهادی به صورت واکنشی (مبتنی بر بهره برداری) و یا فعال (مبتنی بر اکتشاف) عمل کنند. در سطح بین المللی و شرکت های چندملیتی نیز وقتی شرکت ها در کشورها با سطح فشارهای نهادی بالا فعالیت می کنند، بیشتر بسمت دوستوانی سازمانی پیش می روند و بالعکس.

وانگ و رفیق^{۲۵} (۲۰۱۴) در پژوهشی به مفهوم سازی فرهنگ دوستوان در سازمان هایی با تکنوژیک محور پرداختند. نتایج تحقیقات آنها نشان داد روابط معناداری را بین فرهنگ سازمانی دوستوان، دوستوانی زمینه ای و نتایج نوآوری محصول جدید وجود دارد. همچنین نشان دادند که دوستوانی زمینه ای بین فرهنگ سازمانی دوستوان و نتایج نوآوری محصول جدید نقش میانجی دارد.

اوریلی و تاشتمن^{۲۶} (۲۰۱۳) در بررسی موضوع دوستوانی سازمانی عنوان کردند که در محیط های پویا و نامطمئن، دوستوانی سازمانی پدیدار می گردد و به طور مثبتی با رشد فروش، نرخ های شهودی از عملکرد، نوآوری، ارزش گذاری بازار و اندازه گیری آن و بقای شرکت در ارتباط است.

جانی و همکاران^{۲۷} (۲۰۱۳) در بررسی دوستوانی سازمانی و عملکرد، با فراتحلیل نشان دادند هنگامی که رشد سازمانی سنجیده می شود، دوستوانی سازمانی رابطه مثبتی با عملکرد دارد. همچنین اثر پویایی های محیطی بر این رابطه ناشناخته مانده است و شواهد تجربی از اثرات دوستوانی بر روی عملکرد پیچیده است.

اوریلی و تاشتمن^{۲۸} (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان؛ دوستوانی سازمانی: گذشته، حال و آینده با فراتحلیل عنوان کردند که دوستوانی سازمانی برای شرکت ها با نوآوری بالا و محیط رقابتی در بازارهای جدید تحت شرایط عدم اطمینان و پویایی های محیطی سودمند است و اثر مثبتی بر عملکرد آن ها دارد. همچنین دوستوانی در کوتاه مدت ذاتاً ناکارآمد بوده و مستلزم تلاش و هزینه دو برابر است.

علیان نژادی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با موضوع؛ طراحی الگوی یادگیری استراتژیک دوستوان در قرارگاه خاتم الانبیاء (ص)، مدلی را ارائه دادند که شامل دو بعد اصلی تدوین استراتژی و پیاده سازی استراتژی و چهار فعالیت اصلی یادگیری، تمرکز، هماهنگی و اجرا. هر یک از این فعالیتها به صورت دو به دو با یکی از ابعاد یادگیری دوستوان متناظر هستند. همچنین فعالیت های یادگیری و تمرکز متناظر با یادگیری اکتشافی و فعالیت های هماهنگی و اجرا متناظر با یادگیری انتفاعی بودند.

امیر خدادادی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با موضوع؛ تاثیر فرهنگ سازمانی دوستوان و دوستوانی بافت سازمانی بر نوآوری محصول در صنایع دفاعی ایران، با تجزیه و تحلیل نشان دادند فرهنگ سازمانی دوستوان و بافت دوستوان (دوستوانی زمینه ای) بر نوآوری و نقش دوستوانی زمینه ای به عنوان میانجی در رابطه بین فرهنگ سازمانی دوستوان و نوآوری تاثیر معناداری داشته بود.

آذر و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با موضوع؛ بررسی تاثیر دوستوانی سازمانی بر عملکرد سازمان های خدماتی با نقش تعدیلگری پویایی های محیطی در شعبه های بانک های خصوصی رشت نشان دادند که

دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد سازمان های خدماتی تاثیر گذار است ولی نقش تعدیلگری پویایی های محیطی در رابطه ی بین دوسوتوانی سازمانی و عملکرد سازمان های خدماتی ، مورد تایید قرار نگرفت. پورعابدی(۱۳۹۵) در پژوهشی با هدف طراحی مدل چیره دستی در سازمان های علمی و فناورانه بر مبنای نظریه پردازی داده بنیاد در سازمان های علمی و فناورانه، شاخص های شناسایی شده را در قالب عوامل بستری(مثل فرهنگ جهادی، مأموریت سازمان) شرایط علی(مانند تنوع ساختاری)، مقوله محوری(مهندسی پژوهش، بهره برداری فناورانه)، شرایط مداخله گر(نگرش مدیران ارشد، نظام، مداخلات سیاسی) راهبردها(مانند معماری تخصیص منابع، تربیت منابع انسانی مختلف الوجهه) و پیامدها(مانند توسعه سازمانی، چیره دستی سازمانی) دسته بندی کرد.

ابراهیم پور و همکاران(۱۳۹۳) با تجزیه و تحلیل داده ها نشان دادند دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد صنایع تولیدی رشت(عملکرد مالی، منابع انسانی و بازار) تاثیر گذار است اما نقش میانجی پویایی های محیطی(رقابت پذیری، پویایی ها تکنولوژی و بازار) مورد تائید قرار نگرفت.

از آنجا که تاکنون مطالعه جامعی برای احصای کامل ویژگی های سازماندهی دوسوتوانی همزمان فعالیت های اکتشاف و بهره برداری شرکت ها و سازمان ها جهت مدیریت راهبردی این تناقض صورت نگرفته است، پژوهش حاضر درصدد آن است تا ویژگی هایی که در منابع معتبر برای این رویکرد برشمرده شده اند را به روشی نظام مند با به کارگیری روش فراترکیب احصا، دسته بندی و اعتباریابی کند.

۳. روش پژوهش

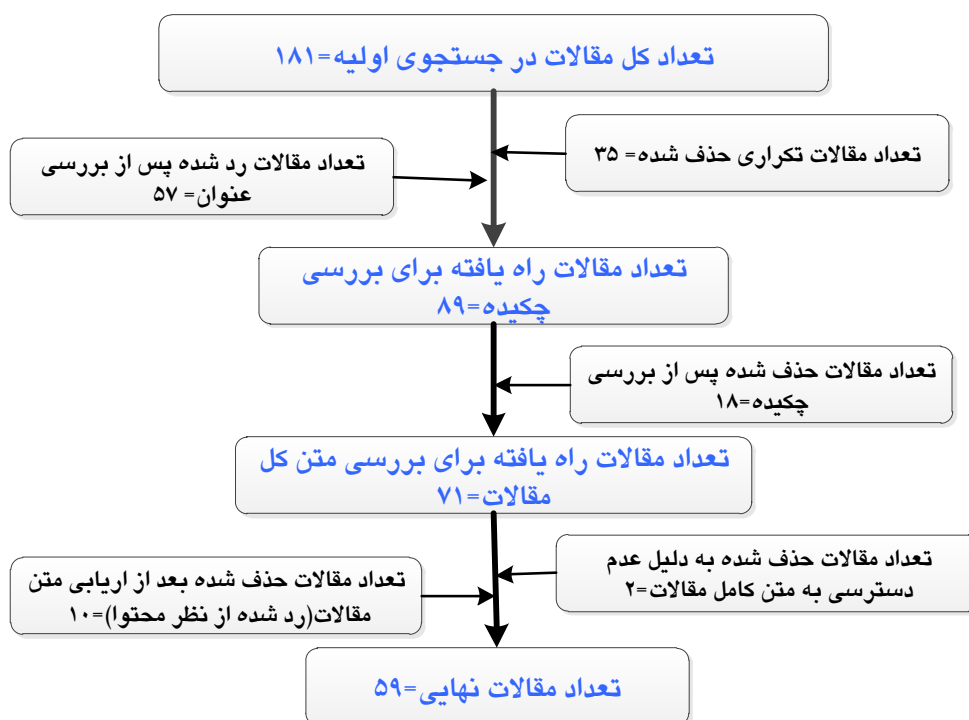
این پژوهش از نظر هدف کاربردی و برای انجام آن از روش اسنادی – فراترکیب^{۲۹} استفاده شده است. همچنین از SPSS برای توافق خبرگان و ارزیابی اعتبار الگوی بدست آمده استفاده شد. فراترکیب کیفی یک رویکرد تعمیدی و منسجم جهت تجزیه و تحلیل داده ها در مطالعات کیفی می باشد. فراترکیب روشی است که هم از مطالعات کمی و هم از مطالعات کیفی به عنوان منبع داده استفاده می کند. در فراترکیب به بررسی ایده ها، ذهنیات، رویکردها، نتایج و یافته های پژوهش های کیفی و کمی پیشین پرداخته می شود(سهرابی یورتچی و همکاران، ۱۳۹۶). بدین منظور الگوی فراترکیب باروسو و ساندلوسکی^{۳۰} (۲۰۰۷) استفاده شده است.

جامعه آماری بخش کیفی در فراترکیب، متشکل از مقالات، کتب و گزارش های پژوهشی چاپ شده (از سال ۲۰۰۴ تا سال ۲۰۲۰ میلادی برای مطالعات خارجی و ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۹ برای مطالعات داخلی) در پایگاه های معتبر؛ *SID, Emerald, Sciencedirect, Google Scholar, springer*، ایران داک، مگ ایران و با استفاده از کلیدواژه های دوسوتوانی، پارادوکس های سازمانی بوده است.

جامعه آماری در بخش کمی، جهت تایید یا رد مقوله ها و دسته بندی آنها، ۱۰ نفر از اعضای هیئت علمی در رشته مدیریت استراتژیک و همچنین در مرحله بعد جهت ارزیابی اعتبار نهایی این مقوله های الگوی مناسب دوسوتوانی، ۶۵ نفر از خبرگان دانشگاهی حوزه استراتژیک بوده است. به علت مشکلات دسترسی و رعایت موازین بهداشتی ناشی از بیماری کرونا، پس از هماهنگی های لازم، پرسشنامه ها^{۳۱} از طریق رایانامه و یا شبکه های مجازی برای افراد نمونه ارسال گردید.

۴. یافته ها

جهت شناسایی شاخص های مناسب مدیریت راهبردی دوسوتوانی سازمانی، در مرحله، جست و جو و انتخاب متون مناسب، محقق موضوع، چکیده و محتوای پژوهش های مرتبط را بررسی کرده تا فقط مقالات مرتبط با هدف و پرسش پژوهش مورد بررسی قرار گیرند. جهت ارزیابی نقادانه مقالات از چک لیست تعدیل شده^{۳۲} (CASP) استفاده شده است. این روش به علت گستردگی و سادگی، در بیشتر مقالات استفاده شده و کمک می کند تا دقت و اعتبار پژوهش را مشخص کند. در شکل زیر مراحل اجرای این روش و انتخاب منابع ارائه شده است.



شکل شماره (۱): فرآیند روش CASP در انتخاب مستندات

در مرحله استخراج اطلاعات پژوهش ها، پس از شناسایی مقالات مناسب به منظور استخراج اطلاعات مورد نظر از آن ها جدولی تنظیم شد و بدین ترتیب بعد از بررسی هر مقاله، اطلاعات مستخرج از آن در یکی از ردیف های جدول ثبت گردید. این اطلاعات خام و اولیه در جدول شماره (۱) قابل مشاهده است.

جدول شماره (۱): مؤلفه های استخراج شده بر اساس مطالعات کیفی پیشین

مؤلفه ها	پیشینه های مرتبط
۱. یادگیری سازمانی	Raisch & Birkinshaw (2008), Ebben & Johnson (2005), Gupta, Smith, & Shalley(2006), He & Wong (2004), Matthews et al,(2015), Edmonson, (2008); Turner et al.,(2013), Kang & Snell (2009), Christofi et al,(2019),
۲. نوآوری تکنولوژیک	Raisch & Birkinshaw,(2008), He & Wong, (2004), Johnson et al (2005), He & Wong (2004), Turner et al,(2013),Andriopoulos&Lewis,(2009),(Rothaermel & Alexandre,(2009);Matthews et al, (2015),Bednarek et al,(2016), Prieto et al.(2007)
۳. سازگاری سازمانی	Raisch & Birkinshaw (2008), Probst & Raisch (2005),Kostopoulos et al,(2015), Kang & Snell (2009)
۴. مدیریت استراتژیک	Raisch & Birkinshaw (2008), Kortmann et al.(2014), Andriopoulos & Lewis (2009), Katou et al.(2020), Kostopoulos et al,(2015)
۵. طراحی سازمانی	Raisch & Birkinshaw (2008),Gonzalez& de Melo, (2018), Ferrary (2011)
۶. رهبری	Raisch & Birkinshaw (2008), Lavie et al (2011), Beckman,(2006),Gibson & Birkinshaw (2004), Lubatkin et al (2006), Smith & Tushman (2005), Chandrasekaran et al.(2012), Aubry & Lievre (2010), Lubatkin et al.(2006), Gonzalez& de Melo, (2018),Foglia et al,(2019), Benner & Tushman (2003), Kostopoulos et al,(2015), Rosing et al(2011)
۷. ساختار سازمانی	Johnson & Selnes. (2004),Lavie et al (2011), Matthews et al,(2015)
۸. ویژگی ها و توانمندیهای کارکنان	طهماسبی و همکاران(۱۳۹۷) Greco et al.(2019, Katou et al.(2020), Christofi et al,(2019), Kostopoulos et al,(2015)
۹. ساختار تیم های دانشی	طهماسبی و همکاران(۱۳۹۷) Snehvrat & Dutta, (2018),Christofi et al,(2019), Kostopoulos et al,(2015)
۱۰. فرهنگ سازمانی	مرادی و همکاران(۱۳۹۴) Lavie et al (2011), Limaj & Bernroider (2017), Gonzalez& de Melo, (2018), Christofi et al,(2019),
۱۱. ظرفیت جذب دانش	Lavie et al (2011), Aubry & Lievre (2010)
۱۲. ICT	de Guinea, & aymond(2020), Bresciani et al,(2018)
۱۳. پویایی محیطی	ابراهیم پور و همکاران(۱۳۹۴)، آذر و همکاران(۱۳۹۶) Raisch & Birkinshaw (2008), Auh & Menguc (2005), Johnson & Selnes(2004), Johnson et al (2005),Lavie et al (2011), Chandrasekaran et al.(2012), Su et al,(2013),Foglia et al,(2019), Katou et al.(2020), de Guinea, & aymond(2020), Yang &

Li(2011), Li & Liu, (2014).	
ابراهیم پور و همکاران(۱۳۹۴) Raisch & Birkinshaw (2008), Auh & Menguc (2005), Johnson & Selnes(2004), Johnson et al (2005),Lavie et al (2011), Chandrasekaran et al.(2012), Katou et al.(2020)	۱۴. پویایی های رقابتی
Su et al,(2013), Li et al,(2008), Song et al,(2007), Leonidou et al,(2013), ابراهیم پور و همکاران(۱۳۹۴)	۱۵. پویایی های بازار
ابراهیم پور و همکاران(۱۳۹۴) He & Wong (2004), Turner et al,(2013), Rothaermel& Alexandre,(2009); Matthews et al, (2015), Su et al,(2013),	۱۶. پویایی های تکنولوژیک
Turner et al.(2013), Matthews et al.(2015), Bednarek et al,(2016), Kang & Snell (2009), Katou et al.(2020), Christofi et al,(2019), Kostopoulos et al.(2015)	۱۷. سرمایه های فکری
Raisch & Birkinshaw (2008), Ebben & Johnson (2005), Kyriakopoulos & Moorman (2004), Wei et al.(2014), Voss & Voss (2013)	۱۸. گرایش به بازار
Raisch & Birkinshaw (2008), Ebben & Johnson (2005), Cao et al.(2009), (Bednarek et al.(2016); Turner et al.(2013);Yan et al,(2016); Ferrary (2011)	۱۹. تخصیص منابع
Lubatkin et al.(2006),Raisch & Birkinshaw (2008), Lavie et al (2011), Ebben & Johnson (2005), Benitez et al.(2018)	۲۰. اندازه شرکت
Katou et al.(2020),Chandrasekaran et al.(2012)	۲۱. شرکا و زینفعان
Lavie et al (2011), He & Wong (2004), Simsek et al, (2009), O'Reilly & Tushman, (2013), Gibson & Birkinshaw(2004), Cao et al.(2009),Fernhaber & Patel (2012), Kauppila (2015), Turner et al.(2013), Matthews et al.(2015),Jacobs & Cambré,(2019), Balboni et al,(2020)	۲۲. دوســـــوتوانی ساختاری
Lavie et al (2011), Simsek et al, (2009) , O'Reilly & Tushman, (2013), Gibson & Birkinshaw(2004), Kauppila (2015)	۲۳. دوســـــوتوانی موقعیتی
Lavie et al (2011), Simsek et al, (2009) ,O'Reilly & Tushman, (2013), He & Wong (2004),Jacobs & Cambré,(2019), Balboni et al,(2020),Cao et al.(2009),Gibson & Birkinshaw(2004),Fernhaber & Patel (2012)	۲۴. دوسوتوانی زمینه ای
Lavie et al (2011), Simsek et al, (2009) , O'Reilly & Tushman, (2013), Gibson & Birkinshaw,(2004),Cao et al.(2009),Kauppila (2015), Turner et al.(2013), Matthews et al.(2015)	۲۵. تفکیک حیطه (کار در سطوح مختلف)
Lavie et al (2011), Simsek et al, (2009) ,O'Reilly & Tushman,(2013), Balboni et al,(2020), Junni et al(2013),Kauppila (2015),Cao et al.(2009), He & Wong (2004), Turner et al.(2013), Matthews et al.(2015)	۲۶. تفکیک موقتی
Tiwana,(2008), Kauppila (2015)	۲۷. دوســـــوتوانی اتحادی
De wit & Meyer (2014), Gibson & Birkinshaw(2004), Kauppila	۲۸. هدایت

(2015)	
ابراهیم پور و همکاران (۱۳۹۴) <i>Raisch & Birkinshaw (2008), Johnson et al (2005), Lubatkin et al (2006), Jansen et al (2012), Voss & Voss (2013), He & Wong (2004), Fernhaber & Patel (2012), Kauppila (2015)</i>	۲۹. عملکرد مالی
<i>Raisch & Birkinshaw (2008), Johnson et al (2005), Jansen et al. (2012), Voss & Voss (2013), He & Wong (2004), Prieto et al (2007), Benitez et al. (2018)</i>	۳۰. عملکرد بازار
ابراهیم پور و همکاران (۱۳۹۴) <i>Turner et al, (2013), O'Reilly & Tushman, (2013), Wulf et al, (2010); Birkinshaw & Gibson, (2004), Junni et al, (2013), Benitez et al. (2018), Greco et al. (2019), Kostopoulos et al (2015)</i>	۳۱. عملکرد منابع انسانی
<i>Katou et al, (2020), de Guinea & aymond (2020), Benner & ushman (2003)</i>	۳۲. بهره‌وری
<i>Raisch & Birkinshaw (2008), Johnson et al (2005), Jansen et al, (2012), Voss & Voss (2013), Jacobs & Cambré, (2019), Balboni et al, (2020), Fernhaber & Patel (2012), Kauppila (2015)</i>	۳۳. رشد سازمانی

سپس، به منظور ترکیب نتایج مطالعات، ابتدا اطلاعات آنها استخراج شده و سپس از روی تحلیل مفاهیم برای شناسایی نکات کلیدی، مقوله بنیادی مفاهیم شناسایی شده در قالب مقوله برای شناسایی ارتباط بین مقوله‌ها استفاده شده است. درگام بعدی، جهت بررسی روایی و پایایی نتایج (کنترل کیفیت) از مقایسه نظرات خود با خبرگان دیگر نیز بهره‌برده است.

در نهایت و گام آخر، به ارایه یافته‌ها پرداخته شد. در این مرحله، یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه می‌شوند. از آنجاییکه مقوله‌ها از پژوهش‌های مختلف استخراج شده، به منظور دسته‌بندی متناسب با پژوهش حاضر، به بوته سنجش خبرگان گذاشته شد تا ضمن بررسی و اعلام نظر تایید یا رد مقوله‌ها، دسته‌بندی خود را نیز مطرح کنند.

جدول شماره (۲): مؤلفه‌های استخراج شده بر اساس مطالعات کیفی پیشین

مؤلفه‌ها	نظر متخصصان				ترتیب علمی	زمینه‌ای	مداخله‌گرها	کنش‌ها	پیامدها
	موافق	مخالف	درصد تناسب	تأیید/رد					
۱. یادگیری سازمانی	۸	۲	۸۰٪	تأیید					
۲. نوآوری تکنولوژیک	۹	۱	۹۰٪	تأیید					
۳. سازگاری سازمانی	۷	۳	۷۰٪	تأیید					
۴. مدیریت استراتژیک	۱۰	۰	۱۰۰٪	تأیید					
۵. طراحی سازمانی	۷	۳	۷۰٪	تأیید					
۶. رهبری	۷	۳	۷۰٪	تأیید					
۷. ساختار سازمانی	۷	۳	۷۰٪	تأیید					

					تأیید	۷۰٪	۳	۷	۸. ویژگی ها و توانمندیهای کارکنان
					رد	۴۰٪	۶	۴	۹. ساختار تیم های دانشی
					تأیید	۸۰٪	۲	۸	۱۰. فرهنگ سازمانی
					رد	۳۰٪	۷	۳	۱۱. ظرفیت جذب دانش
					رد	۳۰٪	۷	۳	۱۲. ICT
					تأیید	۱۰۰٪	۰	۱۰	۱۳. پویایی محیطی
					تأیید	۱۰۰٪	۰	۱۰	۱۴. پویایی های رقابتی
					تأیید	۸۰٪	۲	۸	۱۵. پویایی های بازار
					رد	۴۰٪	۶	۴	۱۶. پویایی های تکنولوژیک
					رد	۴۰٪	۶	۴	۱۷. سرمایه های فکری
					تأیید	۹۰٪	۱	۹	۱۸. گرایش به بازار
					تأیید	۱۰۰٪	۰	۱۰	۱۹. تخصیص منابع
					تأیید	۵۰٪	۵	۵	۲۰. اندازه شرکت
					رد	۴۰٪	۶	۴	۲۱. شرکا و ذینفعان
					تأیید	۹۰٪	۱	۹	۲۲. دوسوتوانی ساختاری
					رد	۴۰٪	۶	۴	۲۳. دوسوتوانی موقعیتی
					تأیید	۹۰٪	۱	۹	۲۴. دوسوتوانی زمینه ای
					تأیید	۹۰٪	۱	۹	۲۵. تفکیک حیطه ای
					رد	۴۰٪	۶	۴	۲۶. تفکیک موقتی
					رد	۴۰٪	۶	۴	۲۷. دوسوتوانی اتحادی
					تأیید	۹۰٪	۱	۹	۲۸. هدایت
					تأیید	۱۰۰٪	۰	۱۰	۲۹. عملکرد مالی
					تأیید	۱۰۰٪	۰	۱۰	۳۰. عملکرد بازار
					تأیید	۶۰٪	۴	۶	۳۱. عملکرد منابع انسانی
					تأیید	۶۰٪	۴	۶	۳۲. بهره وری
					رد	۴۰٪	۶	۴	۳۳. رشد سازمانی

مقوله های استخراج شده در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاهی حوزه استراتژیک قرار گرفت و دیدگاه خود را ابراز کردند. با توجه به نتایج، خبرگان با رد ۱۰ عامل، با بقیه مقوله ها و مفاهیم تدوین شده توسط پژوهشگر موافقت کردند. همچنین برای بررسی اعتبار و کیفیت مدل فراترکیبی تدوین شده از شاخص کاپای کوهن استفاده گردیده است که نتیجه خروجی جدول کاپا از نرم افزار SPSS به صورت زیر بوده است.

جدول شماره (۳): مؤلفه های استخراج شده بر اساس مطالعات کیفی پیشین

آماره	مقدار کاپا	شاخص کاپا	خطای استاندارد کاپا	سطح معناداری کاپا
کاپا	۰,۰۰۲	۰,۶۸	۰,۰۲۵	۰,۹۰

مقدار کاپا بین صفر تا ۱ نوسان دارد. هرچه مقدار این سنج به عدد ۱ نزدیک تر باشد وجود توافق بیشتری بین مرورگران را نشان می دهد (مقادیر $K > 0.6$ معتبر می باشد). در این تحقیق شاخص کاپا برابر ۰,۶۸ بوده که نشان دهنده پایایی پژوهش است.

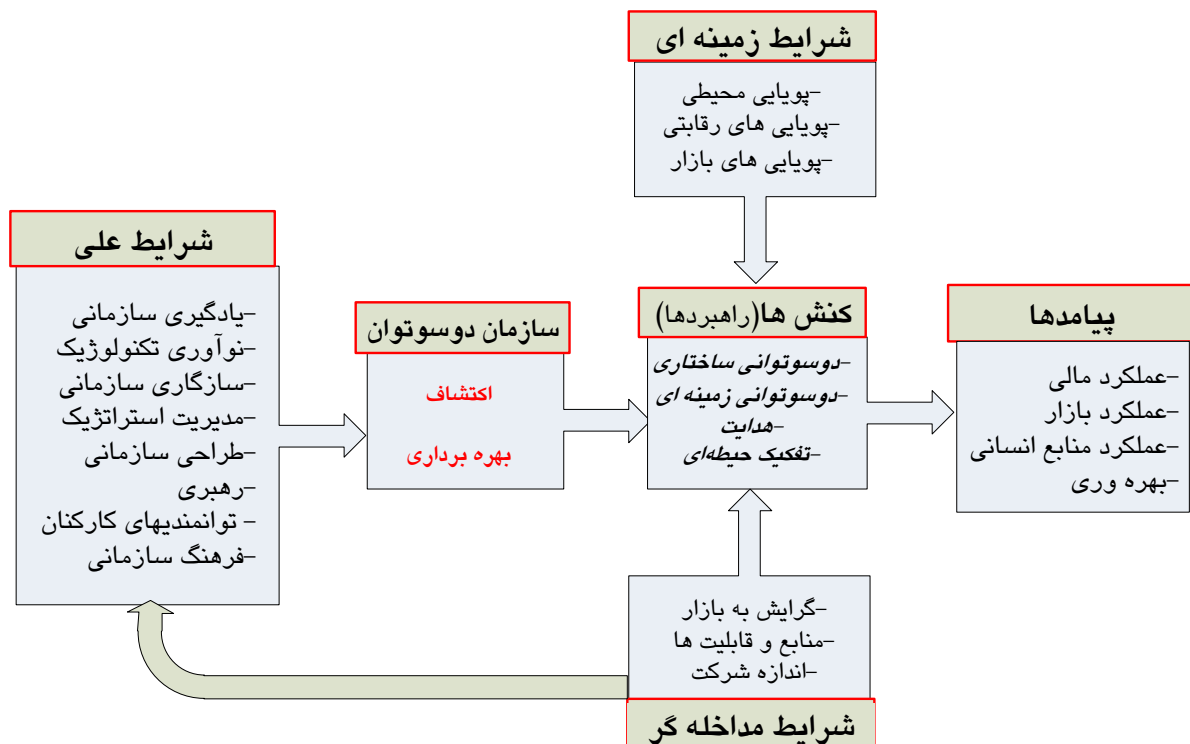
همچنین به منظور ارزیابی اعتبار شاخص های الگوی مناسب دوسوتوانی سازمانی و مدل طراحی شده، از بودن توزیع تی تک نمونه ای پس از تایید نرمال بودن داده ها استفاده شد.

جدول شماره (۴): نتیجه آزمون T تأیید نهایی شاخص های دوسوتوانی سازمانی

شاخص ها	مقدار t	سطح معنی داری	میانگین	انحراف از میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪		رد/قبول
					حد پایین	حد بالا	
یادگیری سازمانی	۴.۷۱۹	۰.۰۰۰	۳.۵۳۸۵	۰.۵۳۸۴۶	۰.۳۱۰۵	۰.۷۶۶۴	قبول
نوآوری تکنولوژیک	۳.۳۳۰	۰.۰۰۱	۳.۳۶۹۲	۰.۳۶۹۲۳	۰.۱۴۷۷	۰.۵۹۰۷	قبول
سازگاری سازمانی	۷.۷۴۴	۰.۰۰۰	۳.۸۰۰۰	۰.۸۰۰۰۰	۰.۵۹۳۶	۱.۰۰۶۴	قبول
مدیریت استراتژیک	۴.۶۲۰	۰.۰۰۰	۳.۵۰۷۷	۰.۵۰۷۶۹	۰.۲۸۸۱	۰.۷۲۷۲	قبول
طراحی سازمانی	۵.۸۲۳	۰.۰۰۰	۳.۶۷۶۹	۰.۶۷۶۹۲	۰.۴۴۴۷	۰.۹۰۹۲	قبول
رهبری	۵.۳۳۳	۰.۰۰۰	۳.۶۱۵۴	۰.۶۱۵۳۶	۰.۳۸۴۸	۰.۸۴۵۹	قبول
ساختار سازمانی	۳.۴۲۸	۰.۰۰۱	۳.۳۳۸۵	۰.۳۳۸۴۶	۰.۱۴۱۲	۰.۵۳۵۷	قبول
ویژگی ها و توانمندیهای کارکنان	۳.۰۶۵	۰.۰۰۳	۳.۳۲۳۱	۰.۳۲۳۰۸	۰.۱۱۲۵	۰.۵۳۳۶	قبول
فرهنگ سازمانی	۳.۳۴۲	۰.۰۰۱	۳.۴۰۰۰	۰.۴۰۰۰۰	۰.۱۶۰۹	۰.۶۳۹۱	قبول
پویایی محیطی	۴.۶۰۹	۰.۰۰۰	۳.۵۵۳۸	۰.۵۵۳۸۵	۰.۳۱۳۸	۰.۷۹۳۹	قبول
پویایی های رقابتی	۷.۰۱۹	۰.۰۰۰	۳.۸۴۶۲	۰.۸۴۶۱۵	۰.۶۰۵۳	۱.۰۸۷۰	قبول
پویایی های بازار	۳.۹۰۷	۰.۰۰۰	۳.۴۰۰۰	۰.۴۰۰۰۰	۰.۱۹۵۵	۰.۶۰۴۵	قبول
گرایش به بازار	۵.۹۲۶	۰.۰۰۰	۳.۶۳۰۸	۰.۶۳۰۷۷	۰.۴۱۸۱	۰.۸۴۳۴	قبول
تخصیص منابع	۳.۱۳۴	۰.۰۰۳	۳.۳۲۳۱	۰.۳۲۳۰۸	۰.۱۱۷۱	۰.۵۲۹۰	قبول
اندازه شرکت	۴.۱۰۳	۰.۰۰۰	۳.۴۷۶۹	۰.۴۷۶۹۲	۰.۲۴۴۷	۰.۷۰۹۲	قبول
دوسوتوانی ساختاری	۴.۰۰۰	۰.۰۰۰	۳.۴۰۰۰	۰.۴۰۰۰۰	۰.۲۰۰۲	۰.۵۹۹۸	قبول
دوسوتوانی زمینه ای	۴.۲۴۸	۰.۰۰۰	۳.۴۱۵۴	۰.۴۱۵۳۸	۰.۲۲۰۰	۰.۶۱۰۸	قبول
تفکیک حیطه ای	۴.۶۲۶	۰.۰۰۰	۳.۴۷۶۹	۰.۴۷۶۹۲	۰.۲۷۱۰	۰.۶۸۲۹	قبول
هدایت	۳.۱۳۳	۰.۰۰۳	۳.۳۳۸۵	۰.۳۳۸۴۶	۰.۱۲۲۶	۰.۵۵۴۳	قبول
عملکرد مالی	۵.۰۴۸	۰.۰۰۰	۳.۵۸۴۶	۰.۵۸۴۶۲	۰.۳۵۳۳	۰.۸۱۶۰	قبول
عملکرد بازار	۳.۷۹۷	۰.۰۰۰	۳.۴۱۵۴	۰.۴۱۵۳۸	۰.۱۹۶۸	۰.۶۳۳۹	قبول
عملکرد منابع انسانی	۲.۸۸۴	۰.۰۰۵	۳.۳۲۳۱	۰.۳۲۳۰۸	۰.۰۹۹۳	۰.۵۴۶۹	قبول
بهره وری	۲.۸۵۳	۰.۰۰۵	۳.۳۳۸۵	۰.۳۳۸۴۶	۰.۱۰۱۵	۰.۵۷۵۵	قبول

همان طور که در جدول فوق مشخص است، از آنجا که حد پایین و بالا در هر مولفه، عددی بزرگتر از صفر می باشد، لذا میانگین داده های مرتبط با هر رکن بالاتر از حد متوسط می باشد. به عبارت دیگر، در سطح اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که به نظر خبرگان، شاخص های نهایی، مولفه های مناسبی جهت الگوی مناسب دوسوتوانی سازمانی هستند و در شکل گیری آنها تأثیر مثبت معناداری دارند.

در نهایت مقوله های استخراج شده در مرحله بعد در مدل پارادایم استراوش و کوربین و با نظر پژوهشگران و متخصصین و خبرگان حوزه استراتژیک در قالب الگوی مفهومی مدیریت راهبردی و سازماندهی دوستوانی همزمان فعالیت های اکتشاف و بهره برداری شرکت ها به شرح شکل زیر جایابی شده است.



شکل شماره (۲): الگوی مفهومی مدیریت راهبردی تناقض دوستوانی همزمان اکتشاف و بهره برداری

۵. نتیجه گیری و پیشنهادات

دوستوانی سازمانی یکی از مهمترین گزینه های حل پارادوکس فعالیت های بهره برداری و اکتشاف می باشد. در این پژوهش، زمینه را برای شناخت و بکارگیری اثربخش تئوری دوستوانی سازمانی ارائه می شود که شامل زمینه های تحقیقاتی و رشته هایی مانند یادگیری سازمانی، مدیریت استراتژیک، نظریات رهبری و طراحی سازمانی است. از اینرو در پژوهش حاضر بر آن است تا با فراترکیب پژوهش های پیشین الگوی مدیریت راهبردی تناقض دوستوانی همزمان فعالیت های اکتشاف و بهره برداری سازمان ها برسد. مطابق نتایج، مقوله ها، عوامل زمینه ای و واسطه ای، شاخص ها و پیامدهای دوستوانی بصورت زیر دسته بندی شدند:

شرایط علی:

شرایط علی شامل: یادگیری سازمانی، نوآوری تکنولوژیک سازمان، سازگاری سازمانی، مدیریت و جهت گیری استراتژیک، طراحی سازمانی، رهبری، ویژگی ها و توانمندی های کارکنان و فرهنگ سازمانی باعث ایجاد و توسعه پدیده دوستوانی سازمان (مقوله محوری) می شوند.

یادگیری سازمانی: پژوهش های اولیه دوستوانی، نوآوری و یادگیری سازمانی را در پیگیری اکتشاف و بهره برداری از دانش سازمانی تعریف شده بود. در واقع بخشی از یادگیری سازمانی در طی فرایندهای اکتشافی مانند تحقیق و توسعه (R&D) تولید می شود و در فرآیند بهره برداری توسعه می یابد. در پژوهش های مرتبط

مانند(رایش و بیرکینشاو، ۲۰۰۸، متیو و همکاران^{۳۳}، ۲۰۱۵، ترونر و همکاران، ۲۰۱۴، کریستوفی و همکاران^{۳۴}، ۲۰۱۹ و...)، به یادگیری سازمانی در این بهره برداری از این فعالیت ها اشاره کردند.

نوآوری تکنولوژیک سازمان: تمایز میان نوآوری تدریجی و بنیادی در بحث نوآوری تکنولوژیک سازمان مهم می باشد. نوآوری بنیادی متناسب با فعالیت های اکتشاف، به تغییرات بنیادین محصولات و مفاهیم کسب و کار موجود و خلق محصولات و مفاهیم کسب و کار کاملاً جدید اشاره دارد و نوآوری تدریجی متناسب با بهره برداری شامل بهبود محصولات و مفاهیم کسب و کار موجود است. در پژوهش های مرتبط مانند (لاوی و همکاران، ۲۰۱۱، متیو و همکاران، ۲۰۱۵، بدنارک و همکاران^{۳۵}، ۲۰۱۶ و...)، موضوع ایجاد توازن میان اکتشاف و بهره برداری را به گزینش میان بهبود فناوری موجود و خلق فناوری نوین تفسیر کردند.

سازگاری سازمانی: بسیاری از محققان اظهار داشته اند که موفقیت های طولانی مدت توازن سازمانی بین استمرار و تغییر را ایجاد می کند. بنابراین سازمان های موفق نه تنها بر بهره برداری و هم ترازی در دوره تحولات تکاملی و تدریجی تأکید می کنند، بلکه تحولات اساسی و اکتشافات رادیکال را نیز در دوره های تغییرات ناگهانی نیز دنبال می کنند. در همین راستا محققانی مانند؛ مایر و استنساگر^{۳۶} (۲۰۰۶)، رایش و بیرکینشاو^{۳۷} (۲۰۰۸)، ظرفیت یک سازمان برای تغییر را به توانایی خود برای تعادل در لزوم اجرای تغییرات و لزوم حفظ عملیات روزانه مربوط می کنند.

مدیریت و جهت گیری استراتژیک: مدیران می بایست در جهت گیری های استراتژیک خود، بین بهره وری ایستا(بهره برداری با اصلاح محصولات موجود) و بهره وری پویا (توسعه محصولات جدید با فرآیندهای اکتشافی) تمایز قایل شوند. چراکه این دو فرآیند استراتژیک برای منابع کمیاب رقابت می کنند، و می بایست بین آنها توازن ایجاد می کنند. مدیران موفق، توانایی حفظ آمیزه ای از فعالیت های اعمال شایستگی های موجود و ایجاد شایستگی را دارند(رایش و بیرکینشاو، ۲۰۰۸؛ کاستپلوس و همکاران^{۳۸}، ۲۰۱۵، کاتو و همکاران، ۲۰۲۰ و...).

طراحی سازمانی: محققان تئوری سازمان مدت هاست که در مورد چالش استفاده از ویژگیهای سازمانی بحث می کنند که کارایی و انعطاف پذیری را ممکن سازند. بسیاری از این پژوهشگران دوراهی بین کارایی و انعطاف پذیری را به عنوان "پارادوکس اصلی مدیریت" توصیف می کند. بطور معمول ساختارهای مکانیکی - که به استاندارد سازی، تمرکز و سلسله مراتب و رسمیت وابسته هستند - از کارایی جهت بهره برداری حمایت می کنند، در حالی که ساختارهای ارگانیک - با سطح بالای عدم تمرکز و خودمختاری - از انعطاف پذیری جهت اکتشاف پشتیبانی می کنند. لذا محققان پیشنهاد می کند که سازمان ها به هر دو ساختار نیاز دارند(مانند ساختارهای هیبریدی)، و هرچند ترکیب ساختارهای مکانیکی و ارگانیک در یک شرکت واحد دشوار است، اما مطالعات اخیر ادعا می کنند که با توسعه بستر دوسوتوانی زمینه ای، میتوان کارایی کوتاه مدت و نوآوری بلند مدت را برای سازمان ها فراهم کرد(اسمیت^{۳۹}، ۲۰۱۲ و دورتی و همکاران^{۴۰}، ۲۰۱۴).

رهبری: در یک سازمان دوسوتوان، رهبران و مدیران عامل اصلی تغییر است و بنابراین باید اولین نفری باشند که چگونگی فعالیت های اداره و تغییر فرهنگ و همچنی ارزش های شرکت را در راستای اعمال دوسوتوانی به کار گیرند. در همین زمینه نیز نظریه رهبری دوسوتوان مطرح شده که توانایی پرورش هر دو نوع رفتار اکتشافی و بهره بردارانه در پیروان از طریق افزایش یا کاهش تغییرپذیری در رفتار آن ها و انعطاف پذیر بودن در تغییر بین

این دو نوع رفتار می باشد. روسینگ و همکاران^{۴۱} (۲۰۱۱) عنوان می کند رهبری دوسوتوان به بهترین شکل می تواند باعث برانگیختن و هدایت نوآوری شودی چون قادر است به طور همزمان مهارت های اکتشافی و بهره بردارانه را در سازمان به کار گیرد.

ویژگی ها و توانمندی های کارکنان: بزرگترین چالشی که افراد و مهارت های یک سازمان دوسوتوان با آن مواجهند؛ قرار دادن دو مدل منابع انسانی مختلف در یک راستا می باشد. سازمان باید ابتدا جنبه تغییر کسب و کار را تعریف کند، سپس به طور کامل آن را با مدل اداره کسب و کار تلفیق کند. کارمندان بسیار باانگیزه در هر دو بعد تجربه کافی کسب می کنند (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۷، گریسو و همکاران^{۴۲}، ۲۰۱۹، کاتو و همکاران، ۲۰۲۰ و...).

فرهنگ سازمانی: برای داشتن سازمان هایی که بر قابلیت هایی مانند بهره برداری و اکتشاف تکیه می کنند، باید فرهنگی ایجاد شود تا اعضای سازمانی را قادر کند از شایستگی های موجود بهره برداری کنند و از طرف دیگر، فرصت ها و توانایی های جدید را کشف کنند. وان و رفیق (۲۰۱۴) که تنوع سازمانی و چشم انداز مشترک را مولفه های فرهنگ سازمانی دوسوتوان می دانند، عنوان می کند اگر فرهنگ حاکم باشد که تفاوت های فردی افراد را از لحاظ دیدگاه ها، دانش و مهارت ها تشویق کند، باعث می شود نظرات نو در سازمان ارائه شود و در نتیجه، سازمان فرصت ها و توانایی های جدید را کشف کند. در عین حال اگر چشم انداز و مسیر به خوبی برای افراد تشریح شود، محیطی در سازمان ایجاد می شود که کارکنان آگاه، رضایتمند و پراکنده خود را در مسیر شرکت شریک می دانند و همه توانایی و تلاش خود را برای بهره برداری از شایستگی های موجود در جهت تحقق اهداف سازمانی به کار می گیرند.

شرایط زمینه ای:

پویایی های محیطی، رقابتی و بازار نیز عوامل زمینه های مؤثر بر انتخاب راهبرد مرتبط جایابی شده اند. **پویایی های محیطی:** بهره برداری، فرصت های بهتری برای بقا در محیط های باثبات دارد و بالعکس. در محیط های پویا، تهدیدات رقبا وجود دارد، محصولات در بازار به آسانی منسوخ شده، مقررات غالباً تغییر کرده، و سازمان مجبور به انجام تغییرات مکرر و پیچیده هستند. لذا در بازارهای پویا سازمان ها علاوه بر بهره برداری از منابع موجود، نیازمند اکتشاف و جستجوی مداوم فرصت های جدید نیز هستند، به این دلیل که، مدت زمان مزیت های رقابتی موجود نامعلوم است. این امر نشان دهنده ی افزایش نیاز به دو سوتوانی در محیط های پویا است (جانی و همکاران، ۲۰۱۴؛ لی و لیو^{۴۳}، ۲۰۱۴، لاوی و همکاران، ۲۰۱۱؛ سو و همکاران، ۲۰۱۳؛ فوگلیا و همکاران^{۴۴}، ۲۰۱۹؛ کاتو و همکاران، ۲۰۲۰).

پویایی های رقابتی: جانسون و همکاران^{۴۵} (۲۰۰۵)، پویایی رقابتی را درجه ای از رقابت، که منعکس کننده ی تعداد رقبا و حوزه های رقابتی سازمان است، تعریف کرده اند. در محیطی با شرایط رقابتی کم، سازمان می تواند استراتژی های موجود را جهت بهره برداری و انطباق با تغییرات محیطی پیاده سازی کند. در شرایط تنش رقابتی، از اکتشاف برای انجام تغییر و ایجاد و حفظ مزیت های رقابتی و به طور همزمان پاسخگویی و بهره وری، منافی برای خود ایجاد کنند ضروری است (لاوی و همکاران، ۲۰۱۱؛ کاتو و همکاران، ۲۰۲۰).

پویایی های بازار: پویایی بازار، نرخ تغییر در ترکیب و انتظارات و سلیقه مشتریان، قیمت گذاری و تبلیغات و.. می باشد (سو و همکاران، ۲۰۱۳). هنگامی پویایی بازار بالا باشد، ترکیب و انتظارات مشتریان به سرعت تغییر می

کند، و ممکن است محصولات و خدمات فعلی منسوخ شوند. لذا فعالیت ها و قابلیت های بازار محوری را می طلبد که قابلیت برای توانایی سازمان در هر دو توسعه ی نوآوری بنیادین (اکتشافی) برای بازارهای در حال ظهور و پرورش نوآوری تدریجی (بهره برداری) برای بازارهای بالغ فراهم آورد (آذر و همکاران، ۱۳۹۶؛ ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۴؛ سو و همکاران، ۲۰۱۳؛ لی و همکاران، ۲۰۰۸).

شرایط مداخله ای:

مفاهیمی که بر اجرای راهبردها تأثیرگذارند، در مقوله مداخله گر قرار گرفته اند (گرایش به بازار، تخصیص منابع و قابلیت ها و اندازه شرکت).

گرایش به بازار: بازارگرایی عبارت است از ایجاد اطلاعات حاصل از بازار در کل سازمان درباره نیازهای جاری و آینده مشتریان، توسعه و انتقال این اطلاعات و استعداد در سراسر سازمان و پاسخگویی به آن در تمام سطوح سازمان. سطح بالایی از استراتژی های بازاریابی بهره برداری و اکتشافی در مورد عملکرد محصول جدید است. شرکت هایی که جهت گیری مبهم و بدون جهت گیری بازار قوی را دنبال می کنند، کاهش چشمگیری در عملکرد مالی محصول جدید را نشان می دهند (رایش و بیرکینشاو، ۲۰۰۸). تحقیقات مختلف مانند وی و همکاران^{۴۶} واس و واس^{۴۷} (۲۰۱۳) نشان دادند که جهت گیری بازار - که توسط دو بعد مشتری و گرایش به رقیب منعکس می شود - تصمیمات مدیریتی را به سمت تخصیص همزمان منابع برای بهره برداری از شایستگی های نوآوری محصول موجود و همچنین اکتشاف و توسعه قابلیت های نوآوری جدید راهنمایی می کند.

تخصیص منابع: اکتشاف و بهره برداری بر سر منابع مشابه رقابت می کنند (رایش و بیرکینشاو، ۲۰۰۸). تخصیص منابع نوعی تفکر استراتژیک و سازماندهی می خواهد. اینکه چگونه بتوانیم توازن فرایندی ایجاد کنیم، مستلزم شناخت زمینه های کاری، اهداف و دغدغه رفع پارادوکس هاست. برخی از این پارادوکس ها در صورت تخصیص منابع نامطلوب ایجاد می شوند. در سازمان دوسوتوان، منابع به طور مطلوبی ترکیب شوند و نوعی سازماندهی متوازن ایجاد شود تا بتوان پارادوکس ها را کنترل و مدیریت کرد (پورعابدی، ۱۳۹۴).

اندازه شرکت: پژوهش ها نشان داده اند که اینرسی سازمانی با اندازه سازمان افزایش می یابد، و در نتیجه نوآوری و تغییر سخت تر می شوند. اندازه کوچکتر سازمان، با بهره برداری رابطه مثبت دارند، با این حال، دیگر پژوهشگران بیان کردند که سازمان های بزرگتر در موقعیت بهتری جهت اکتشاف قرار دارند، چرا که آنها براحتی قادرند از منابع درونی شان جهت پشتیبانی از اکتشاف، بهره ببرند. لوباتکین و همکاران^{۴۸} (۲۰۰۶) استدلال می کنند که دوستوانی ساختاری ممکن است برای شرکت های بزرگ و متنوع مناسب تر، در حالی که شرکت های کوچک تر یا متمرکز ممکن است بیشتر از سوتوانی مبتنی بر رهبری بهره مند شوند. به عبارتی بنگاه های کوچک و متمرکز دارای سطوح سلسله مراتبی کمتری هستند و از این رو هبران و مدیران ارشد آنها احتمالاً نقش استراتژیک و عملیاتی را ایفا می کنند و به بهره برداری و اکتشاف می پردازند (رایش و بیرکینشاو، ۲۰۰۸؛ روسینگ و همکاران، ۲۰۱۱).

کنش ها (راهبردها):

این راهبردها، به نوعی پیشنهادات و راهکارها محسوب می شوند. انواع راهحل ها و رفتارهای وابسته دوسوتوانی سازمانی، یعنی حل تعارض اکتشاف و بهره برداری در مقوله کنش ها یا راهبردها دسته بندی شدند. در جدول

زیر حالت های جایگزین تعادل، برای حل پارادوکس و مسائل دوراهی بین اکتشاف و بهره برداری، ارایه و مقایسه شده است. این حالت های تعادل نشان دهنده رویکردهای مختلف برای حل پارادوکس اکتشاف-بهره برداری است.

جدول شماره (۵): راه کارها و روش های جایگزین تعادل اکتشاف و بهره برداری

رویکرد	دوستوانی زمینه ای	دوستوانی ساختاری	هدایت	تفکیک حیطه ای
سطح تعادل	سطوح فردی، گروهی سازمانی	سطح سازمانی		
مکانیسم تعادل	هیچ مشکلی بین اکتشاف همزمان و بهره برداری وجود ندارد (عملکرد همزمان در همه واحدها)	واحدهای جداگانه اختصاص داده شده به اکتشاف یا بهره برداری بصورت همزمان	سازمان در حال انتقال از فاز اکتشاف و سپس بهره برداری از اکتشاف	اکتشاف در حیطه های سازمانی در حالی که همزمان در حیطه دیگر مورد بهره برداری قرار می گیرد.
نقش مدیران	تسهیل از طریق ساختارهای سازمانی حمایتی و ایجاد هماهنگی	مدیریت فعال ضروری است	مدیریت فعال در ایجاد ساختارهای سازمانی حمایتی و هماهنگی	مدیریت فعال شرط لازم نیست
مشکلات	مدیریت تضادها در واحدهای سازمانی	هماهنگی بین واحدها و مدیریت تضادها در تیم مدیریت ارشد	مدیریت انتقال بین فاز اکتشاف و سپس بهره برداری و خارج کردن فشارهای اینرسی	شناسایی حیطه های قابل استفاده و تصمیم گیری در مورد اکتشاف یا بهره برداری در هر حوزه خاص

درپایان، نتایج و پیامدهای دوستوانی سازمانی نیز در قالب عملکرد مالی، بازار، عملکرد منابع انسانی، رشد و بهره وری ارایه شد.

پیامدها:

عملکرد سازمانی یک سازهی تئوریک تک بعدی نیست و با یک مقیاس و یا شاخص عملیاتی نیز قابل توصیف نمی باشد. به عنوان نمونه؛ پاتل و همکاران^{۴۹} (۲۰۱۲) عملکرد سازمان را بر اساس یک مقیاس چندبعدی از رشد شرکت؛ شامل، رشد فروش، رشد کارکنان و رشد سود عملیاتی اندازه گیری کردند. در اکثر پژوهش ها، عملکرد به چند حوزه ی خاص از نتایج سازمانی ازجمله عملکرد مالی مانند سودآوری (ابراهیم پور و همکاران، ۱۳۹۳، رایش و بیرکینشاو، ۲۰۰۸، جانسون و همکاران، ۲۰۰۵، واس و واس، ۲۰۱۳، کاپیلا^{۵۰}، ۲۰۱۵ و ...)؛ عملکرد بازار مثل فروش (ابراهیم پور و همکاران، ۱۳۹۳، پریتو و همکاران^{۵۱}، ۲۰۰۷، رایش و بیرکینشاو، ۲۰۰۸، جانسون و همکاران، ۲۰۰۵ و ۲۰۱۲، واس و واس، ۲۰۱۳، بنیتز و همکاران^{۵۲}، ۲۰۱۸ و ...)؛ عملکرد منابع انسانی مانند رشد کارکنان (ابراهیم پور و همکاران، ۱۳۹۳، ترونر و همکاران^{۵۳}، ۲۰۱۴، جانی و همکاران، ۲۰۱۳، بنیتز و همکاران،

۲۰۱۸، گریسو و همکاران، ۲۰۱۹ و...) و بهره‌وری (کاتو و همکاران، ۲۰۲۰، د گونیو و آی‌موند^{۵۴}، ۲۰۲۰ و...) اشاره دارد. در مجموع دوسوتوانی با بقا و عملکرد سازمان در ارتباط است و در سازمان‌های دوسوتوان در مقایسه با سازمان‌هایی که فقط بر فعالیت اکتشاف و یا فقط بهره‌برداری تمرکز می‌کنند، رسیدن به سطح بالایی از عملکرد محتمل‌تر است. در حقیقت دوسوتوانی یک پیش‌بینی‌کننده‌ی عملکرد سازمانی می‌باشد.

منابع

- ابراهیم پور، مصطفی؛ مرادی، محمود. و ممبینی، یعقوب. (۱۳۹۳). تأثیر دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد صنایع تولیدی: بررسی نقش پویایی‌های محیطی. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۹(۳۶)، ۵۳-۷۶.
- ابراهیمی، مهدی و عباس نژاد، سعید. (۱۳۹۳). پارادوکس‌های استراتژی، دوازدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران
- احمدی، پرویز. و فیاض قاضیانی، مینا. (۱۳۹۷). ابعاد دوسوتوانی سازمانی؛ رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری. ۱۰: ۶۳-۸۱
- آذر، عادل؛ اسماعیل پور، رضا. و طاهری، مریم. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد سازمان‌های خدماتی با نقش تعدیلگری پویایی‌های محیطی (مورد بررسی: شعبه‌های بانک‌های خصوصی شهر رشت)، کنفرانس ملی تحقیقات علمی جهان در مدیریت، حسابداری، حقوق و علوم اجتماعی، شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی واحد زرقان
- پورعابدی، محمدرضا. (۱۳۹۵). طراحی مدل چیره‌دستی در سازمان‌های علمی و فناورانه بر مبنای نظریه‌پردازی داده‌بنیاد (مطالعه موردی: جهاد دانشگاهی). مدیریت دولتی، ۸(۱)، ۳۳-۵۴
- خدادادی، امیر؛ بوشهری، علیرضا. و شفقت، ابوطالب. (۱۳۹۷). تأثیر فرهنگ سازمانی دوسوتوان و دوسوتوانی بافت سازمانی بر نوآوری محصول در صنایع دفاعی ایران، پنجمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران، انجمن مدیریت ایران
- د ویت، باب. و میر، رون. (۲۰۱۴). استراتژی بازرگانی ترجمه؛ ابراهیمی، مهدی و عباس نژاد، سعید. (۱۳۹۶)؛ تهران، نشر کتاب مهربان
- سهرابی یورتچی، بابک؛ خلیلی، جعفرآباد. و احمد، رودی امیر. (۱۳۹۶). کشف ویژگی‌های حوزه‌های تحقیقاتی نوظهور با استفاده از روش فراترکیب؛ فصلنامه سیاست علم و فناوری؛ ۹(۴)؛ ۱۵-۳۰.
- علیان نژادی، محمدرضا؛ مشبکی، اصغر؛ خدادادحسینی، سید حمید. و کردنائیچ، اسداله. (۱۳۹۹). طراحی الگوی یادگیری استراتژیک دوسوتوان در قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص). فصلنامه علمی آموزش علوم دریایی، ۷(۲)، ۴۶-۶۰.
- مرادی، محمود؛ یاکیده، کیخسرو. و مدنی، فاطمه. (۱۳۹۴). فرهنگ سازمانی دوسوتوان و عملکرد: نقش حیاتی دوسوتوانی سازمانی. مجله؛ مدیریت فرهنگ سازمانی؛ ۱۳(۴)، ۱۲۴۵-۱۲۶۶
- نوبخت مهنان، حجازی سیدرضا، اکبری مرتضی، سخدری کمال. (۱۳۹۷). مروری بر مطالعات دوسوتوانی سازمانی و ارتباط آن با عملکرد سازمانی. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. ۱۰ (۳۷): ۳۵-۶۶
- Balboni, B., Bortoluzzi, G., Pugliese, R., & Tracogna, A. (2019). Business model evolution, contextual ambidexterity and the growth performance of high-tech start-ups. *Journal of Business Research*, 99, 115-124.
- Benitez, J., Llorens, J., & Braojos, J. (2018). How information technology influences opportunity exploration and exploitation firm's capabilities. *Information & Management*, 55(4), 508-523.

- Bresciani, S., Ferraris, A., & Del Giudice, M. (2018). The management of organizational ambidexterity through alliances in a new context of analysis: Internet of Things (IoT) smart city projects. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 331–338.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20 (4), 781-796.
- Christofi, M., Vrontis, D., & Cadogan, J. W. (2019). Micro-foundational ambidexterity and multinational enterprises: A systematic review and a conceptual framework. *International Business Review*, 101625.
- De Guinea, A. O., & Raymond, L. (2020). Enabling innovation in the face of uncertainty through IT ambidexterity: A fuzzy set qualitative comparative analysis of industrial service SMEs. *International Journal of Information Management*, 50, 244-260.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 16(4), 417-436.
- Ebben, J.J. and Johnson, A.C. (2005), “Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms”, *Strategic Management Journal*, Vol. 26 No. 13, pp. 1249-59.
- Fernhaber, S. A., & Patel, P. C. (2012). How do young firms manage product portfolio complexity? The role of absorptive capacity and ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 33(13), 1516–1539.
- Foglia, E., Ferrario, L., Lettieri, E., Porazzi, E., & Gastaldi, L. (2019). What drives hospital wards’ ambidexterity: Insights on the determinants of exploration and exploitation. *Health Policy*, 123(12), 1298-1307.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Gonzalez, R. V. D., & de Melo, T. M. (2018). The effects of organization context on knowledge exploration and exploitation. *Journal of Business Research*, 90, 215-225.
- Greco, L. M., Charlier, S. D., & Brown, K. G. (2019). Trading off learning and performance: Exploration and exploitation at work. *Human Resource Management Review*, 29(2), 179-195.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.
- Jacobs, S., & Cambré, B. (2020). Designers’ road (s) to success: Balancing exploration and exploitation. *Journal of Business Research*, 115, 241-249.
- Jansen, J. J. Van den Bosch, F. A. and Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674.
- Jansen, J. J., Simsek, Z., & Cao, Q. (2012). Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1286-1303.
- Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57(4), 351-363.

- Johnson, M. D.; Selnes, F. (2004). "Customer portfolio management: toward a dynamic theory of exchange relationships". *Journal of marketing*, 68(2), 1-17.
- Junni, P, Sarala, R.& Taras, V. Tarba, S. (2013). *Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta- Analysis*. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.
- Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2020). A trilogy of organizational ambidexterity: *Leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes*. *Journal of Business Research*.
- Kauppila, O.-P. (2015). Alliance management capability and firm performance: Using resource-based theory to look inside the process black box. *Long Range Planning*, 48(3), 151–167. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.006>.
- Kostopoulos, K. C., Bozionelos, N., & Syrigos, E. (2015). Ambidexterity and unit performance: Intellectual capital antecedents and cross-level moderating effects of human resource practices. *Human Resource Management*, 54(S1), s111–s132.
- Lavie, D., Kang, J., & Rosenkopf, L. (2011). Balance within and across domains: The performance implications of exploration and exploitation in alliances. *Organization Science*, 22(6), 1517-1538.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155.
- Leonidou, L. C. Leonidou, C. N. Fotiadis, T. A.& Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*, 35, 94-110.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776.
- Li, C. R., Lin, C. J., & Chu, C. P. (2008). The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations. *Management Decision*, 46(7), 1002-1026.
- Li, D. Y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793-2799.
- Limaj, E., & Bernroider, E. W. N. (2017). The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. *Journal of Business Research*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.052>.
- Lin, L. H., & Ho, Y. L. (2016). Institutional Pressures and Environmental Performance in the Global Automotive Industry: The Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Long Range Planning*, 49(6), 764-775.
- 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.
- O'Reilly 3rd, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4), 74.
- O'Reilly, C.& Tushman, M. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present and future. *The Academy of Management Perspectives*, amp-2013, Published online before print October 4, 2013.

- Patel, P. C., Terjesen, S., & Li, D. (2012). Enhancing effects of manufacturing flexibility through operational absorptive capacity and operational ambidexterity. *Journal of Operations Management*, 30(3), 201-220
- 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.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974.
- Rothaermel, F. T., & Alexandre, M. T. (2009). Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity. *Organization science*, 20(4), 759-780.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research* Springer Publishing Company. New York.
- Schnellbacher, B., & Heidenreich, S. (2020). The role of individual ambidexterity for organizational performance: examining effects of ambidextrous knowledge seeking and offering. *The Journal of Technology Transfer*, 1-27.
- Severgnini, E., Takahashi, A. R. W., & Abib, G. (2019). Risk and Organizational ambidexterity: a meta-synthesis of a case study and a framework. *BBR. Brazilian Business Review*, 16(5), 470-499.
- 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.
- 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.
- Snehvrat, S., & Dutta, S. (2018). Multi-level ambidexterity in new product introduction at Tata Motors, India: The role of metaroutines. *Journal of Organizational Effectiveness People and Performance*.
- Song, M. Di Benedetto, C. A. & Nason, R. W. (2007). Capabilities and financial performance: the moderating effect of strategic type. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 18-34.
- Su, Z., Peng, J., Shen, H., & Xiao, T. (2013). Technological capability, marketing capability, and firm performance in turbulent conditions. *Management and Organization Review*, 9(1), 115-137.
- Tiwana, A. (2008). Do bridging ties complement strong ties? An empirical examination of alliance ambidexterity. *Strategic management journal*, 29(3), 251-272.
- Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317-332.
- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2013). Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: Implementing exploration and exploitation in product and market domains. *Organization Science*, 24(5), 1459–1477.
- Wang, C. L., & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous Organizational Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-tech Firms. *British Journal of management*, 25(1), 58-76.

- Wei, Z., Zhao, J., & Zhang, C. (2014). *Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance. Journal of Engineering and Technology Management, 33, 134-153.*
- Wulf, T., Stubner, S., & Blarr, H. (2010). *Ambidexterity and the concept of fit in strategic management—which better predicts success. Ambidexterity and the Concept of Fit in Strategic Management—Which Better Predicts Success, 89.*
- Yan, M., Yu, Y., & Dong, X. (2016). *Contributive roles of multilevel organizational learning for the evolution of organizational ambidexterity. Information Technology and People, 29(3), 647–667.*
- Yang, T.T. and Li, C.R. (2011). *Competence exploration and exploitation in new product development: the moderating effects of environmental dynamism and competitiveness, Management Decision, 49(9). 1444-1470.*

Strategic management model of the paradox of Simultaneous Ambidexterity exploration and exploitation activities of organizations

****Mehdi Ebrahimi Jamal Aldin Kaboutari***

*Assistant Professor, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University,
Ebrahimistgm@atu.ac.ir*

*Jamal Aldin Kaboutari, PhD Student in Business Management, Faculty of Management and
Accounting, Allameh Tabatabai University, j_kaboutari@atu.ac.ir*

Abstract

Managers are always faced with the paradox of strategic, looking for options to address the conflicting elements of a decision. One of the most important of these issues is the paradox of exploitation and exploration activities in organizations, and its solved through organizational ambidexterity. In this research, an attempt has been made to use the Meta-synthesis method to study, analyze and combine appropriate indicators, to for strategic management of the Simultaneous Ambidexterity of exploration and exploitation activities in organizations have been extracted, and then using the experts in this The proposed framework are a provided. The population of all the studies in the period 2004 to 2020 and 1390 to 1399. In this regard, 181 studies were evaluated in the field of assessment and 59 articles were purposefully selected and Finally, it was categorized and analyzed in 6 dimensions and 23 components of dual power with the opinion of experts. The validity of the components was confirmed by one-sample t-test and Kappa Cohen test in SPSS. This study identifies the categories, contextual, intermediate, intervening factors, indicators and consequences of exploration and exploitation activities at the same ambidexterity organizations, Also the approaches for resolving this paradox, can be used as a basis for managers and officials of companies and organizations in the direction of strategic decisions to effectively manage these units.

Key words: Strategic paradoxes, Organizational ambidexterity, Exploration, Exploitation, Meta-synthesis

-
- ¹ Katou et al
² Ambidexterity
³ Exploration
⁴ Exploitation
⁵ O'Reilly & Tushman
⁶ Strategic Orientation
⁷ Wei et al
⁸ De wit and Meyer
⁹ Schnellbacher & Heidenreich
¹⁰ Structural Ambidexterity
¹¹ Gibson & Birkinshaw
¹² Managerial Ambidexterity
¹³ Junni et al
¹⁴ Contextual Ambidexterity
¹⁵ O'Reilly & Tushman
¹⁶ Domain separation
¹⁷ Lavie et al
¹⁸ Temporal separation
¹⁹ Alliance Ambidexterity
²⁰ Tiwana
²¹ Navigation
²² Schnellbacher & Heidenreich
²³ Severgnini et al
²⁴ Lin & Ho
²⁵ Wang & Rafiq
²⁶ O'Reilly & Tushman
²⁷ Junni et al
²⁸ O'Reilly & Tushman
²⁹ Meta-synthesis
³⁰ Sandelowski and Barroso

^{۳۱} - با توجه به مشکلات دسترسی و رعایت موازین بهداشتی ناشی از بیماری کرونا، پرسشنامه بصورت آنلاین تهیه و به خبرگان ارسال شد. لینک

پرسشنامه آنلاین: <https://survey.porsline.ir/s/Q2xMeVU>

- ³² Critical Appraisal skills Programs
³³ Matthews et al
³⁴ Christofi et al
³⁵ Bednarek et al
³⁶ Meyer and Stensaker
³⁷ Raisch & Birkinshaw
³⁸ Kostopoulos et al
³⁹ Smith
⁴⁰ Doherty et al
⁴¹ Rosing et al
⁴² Greco et al
⁴³ Li & Liu
⁴⁴ Foglia et al
⁴⁵ Jansen et al
⁴⁶ Wei et al
⁴⁷ Voss & Voss
⁴⁸ Lubatkin et al
⁴⁹ Patel et al
⁵⁰ Kauppila
⁵¹ Prieto et al
⁵² Benitez et al
⁵³ Turner et al
⁵⁴ de Guinea, & aymond